

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين

إعداد الطالبة

هند خالد الضمور

إشراف

الدكتور حسن أحمد الطعاني

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا

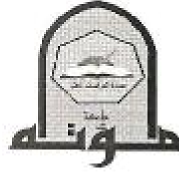
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة التربوية / قسم الإدارة والأصول التربوية

جامعة مؤتة، 2012

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY

Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة هند خالد الضمور الموسومة بـــ:

درجة ممارسة القيادة الابداعية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في الاردن من وجهة نظر المعلمين

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية.

القسم: الاصول والإدارة التربوية.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. حسن أحمد الطعاني		2012/12/26	مشرفاً ورئيسا
أ.د. عبدالفتاح صالح الخليفات		2012/12/26	عضواً
د. نايل سالم الرشايدة		2012/12/26	عضواً
د. محمد سالم العمرات		2012/12/26	عضواً



عميد الدراسات العليا

أ.د. عبدالفتاح خليفات

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الإلكترونية

الإهداء

إلى ينبوع الأمل، من كد وعمل، إلى والدي العزيز رحمه الله.

إلى من حملت معي هم دراستي منذ اللحظة الأولى، وغرست فيّ التفاؤل بكلماتها المخلصة، ودعائها لي بالتوفيق في دراستي، إلى(أمي الحبيبة).

إلى من ساندوني قلباً، وقالباً، وحملوا عبئاً كبيراً من حياتي، ومشاكلها، إخواني محمد ويوسف وإبراهيم،و إسماعيل و أحمد وصهيب وإلى أخواتي أسماء وساميه وحلا لهم مني كل المحبة وجزيل الشكر والعرفان.

وإلى كل من ساهم في إنجاح هذه الرسالة العلمية المتواضعة.

أهدي نتاج هذا الجهد المتواضع

هند خالد الضمور

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور حسن الطعاني المشرف على الرسالة، لما قدمه لي من نصح وتوجيهات سديدة وملاحظات علمية قيمة أسهمت في إثراء الرسالة.

والشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة، على تفضلهم بقبول مناقشة الرسالة.

كما وأوجه شكري وتقديري إلى أساتذتي في هيئة التدريس في قسم الأصول والإدارة التربوية، لما قدموه لي من علم وتوجيه طيلة فترة دراستي.

وكل التقدير والامتنان والعرفان إلى جامعة مؤتة وكل من مد يد العون و المساعدة لإنجاز هذه العمل العلمي المتواضع.

هند خالد الضمور

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين

هند خالد الضمور

جامعة مؤتة، 2012

استهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين وهل هناك فـــروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي والمؤهل **العلمي** والخبرة، وتكونت عينة الدراسة من (279) معلما و معلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة بلـــغ عدد فقراتها(69) فقرة وتم التأكد من ثباتها وصدقها.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس الملك عبدالله الثـــاني للتميز للقيادة الإبداعية كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجـــود فـــروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز للقيادة الإبداعية تعزى لمتغيري الجنس والخبرة وللتفاعلات الثنائية والتفاعلات الثلاثية. إلا أن النتائج أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري مـــدارس الملك عبدالله الثاني للتميز للقيادة الإبداعية تعزى للمؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة الدراسات العليا (دبلوم، بكالوريوس).

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام الحوافز المعمول بها في وزارة التربية والتعليم بما ينسجم مع تطلعات المعلمين واحتياجاتهم، وإجراء مزيـــد مـــن الدراســـات العلمية حول اثر ممارسة القيادة الإبداعية على المعلمين أو الطلبة.

Abstract

The degree of practicing creative leadership by the managers of King Abdullah II schools for Excellence in Jordan from the point of view of teachers

Hind Khaled Al.dmour

Mu'tah University, 2012

This study aimed at identifying the degree of practicing creative leadership by the managers King Abdullah II schools for Excellence in Jordan from the point of view of teachers and whether there are statistically significant differences attributed to the variables of: Gender, Qualification and experience. The study sample consisted of (279) teachers (male and female), in order to achieve the objectives of the study a 69-item tool was developed and the level of its reliability and certainty was asserted.

The study results showed that the degree of practicing creative leadership by the managers of King Abdullah II schools for Excellence was moderate. The results also showed that there are no statistically significant differences in the degree of practicing creative leadership by the managers of King Abdullah II schools for Excellence in Jordan attributed to the variables of gender, experience and duple interactions and triple interactions. However, the results showed that there are statistically significant differences in the degree of practicing creative leadership by the managers of King Abdullah II schools for Excellence attributed to the variable of scientific qualification, and these differences were in favor of the high studies graduates (Diploma and Bachelors).

The study recommended about the necessity of developing the system of incentives which is currently applied in the ministry of education in order to be in harmony with the aspirations of the teachers and their needs, The study also recommended about conducting more scientific studies on the impact of practicing creative leadership upon teachers or students.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

يعيش الأردن مرحلة من التطور والانطلاق فرضها التقدم العلمي والتكنولوجي والتطور الاجتماعي الذي انعكس على كافة نشاطاتها،وأدى هذا التطور والتقدم إلى اتساع نطاق عمل الدولة، والنمو المطرد في نشاطاتها التي امتدت إلى ميادين وقطاعات متعددة ورائدة، وقد فرض هذا التقدم نوعية من الأفراد ممن يتسمون بالفكر المبدع والإنتاج المبتكر والتأقلم مع المستحدثات والاختراعات والتعامل معها بكل ثقة وسهولة.

إن الجودة الشاملة في التعليم تتطلب قيادة إبداعية قادرة على معرفة ما يجب عمله متمتعة ببصيرة صافية قادرة على نقلها للآخرين وترجمتها على أرض الواقع إلى حقيقة واقعية، ولا تستطيع أي مؤسسة أو جامعة تحقيق التقدم بلا قيادة ذات قدرات عالية (طويقات، 2007).

إن للقيادة الإبداعية أهمية كبيرة في المؤسسات والمنظمات، وذلك بسبب التطورات الهائلة في مجالات الحياة المختلفة، وتقدم الثورة التكنولوجية، ولأن أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة يرتبط ارتباطا وثيقا بأسلوب القيادة، ومدى فهم سيكولوجية الجماعات، ومدى التأثير فيهم، كما أن القيادة الإبداعية أصبحت الآن مطلباً لكل منظمة تسعى لتحقيق التميز سواء كانت هذه المنظمة تسعى للربح المادي أما لتقديم خدمة للمجتمع من خلال إتقان القائد لمهارات القيادة الإبداعية بحيث يكون هنالك رضى تام عن تصرفات هذه المنظمة من قبل المستفيدين من خدماتها (البلوي، 2007).

ومن الجدير بالذكر أن القيادة الحكيمة هي التي تجعل الجماعة تقود نفسها بنفسها وبجميع أفرادها لا بفرد واحد فيها، وتفسح المجال لمواهبهم وقدراتهم

واستعداداتهم للتعبير عن نفسها، وتجعل الحياة في المدرسة نموذجا يحتذى به خارجها (الفقي، 1994).

والإبداع قضية مهمة وأساسية في كل عمل، والرؤيا الواضحة والإستراتيجية لدى القائد الإبداعي تشكل أساساً لتطور الفرد والمجتمع نحو الأفضل دائماً، فالأمم التي وصلت إلى الرقي والتقدم لم تكن لتصل إلى هذا المستوى إلا بوجود المبدعين لديها فالمبدعون هم عماد الأمة وعنوان رقيها، والإبداع لا يكون على مستوى الأشخاص والشعوب فقط بل يتعداه أيضاً إلى مستوى التنظيمات والمؤسسات فالقادة المبدعون والإداريون المبدعون يشكلون نموذجاً يحتذى من قبل موظفيهم وعمالهم وأتباعهم ومستخدميهم، فالأفكار النيرة والإبداعات العلمية وأسلوب حل المشكلات والتخطيط المبدع والتنظيم الدقيق والأداء الرفيع والحساسية للمشاكل تشكل رافعة لأي تنظيم أو مؤسسة اجتماعية أو اقتصادية تسعى إلى الرقي والتطور والتقدم (صبحي، 1994).

وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هنالك تفاوتا بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه الذي يطمح إليه أصحاب تلك المؤسسات لتحقيق النجاح لمنظماتهم، وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة وتبني أسلوب جديد، وهنالك ظروف تفرض الحاجة إلى الإبداع في بيئة المؤسسة مثل التغييرات التكنولوجية وتوفر المعلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل. فإذا شعرت المؤسسات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد الفجوة من خلال الإبداع (العميان، 2002).

والإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، فالمنظمات المبدعة وحدها هي القادرة على تحقيق النجاح، مما يتطلب من القيادة العليا جهوداً مكثفة تساعد من خلالها العملية الإبداعية التي تبدأ عادة من الداخل (الزهري، 2002).

ويعد الإبداع الإداري من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموماً والإدارة العربية على وجه الخصوص وبخاصة في ظل التحديات الجدية وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، فالقيادة الإبداعية هي محور العملية الإدارية، وتنبع أهميتها

من كونها تؤدي دوراً فاعلاً في كل جوانب العملية الإدارية لتجعلها أكثر فاعليـــة فـــي تحقيق أهدافها (معايعة، 2004).

إن الإداري المبدع يواجه معارضة من قبل الذين يرفضون التغيير ويكرهونه ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجربة والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل هو ينظر أحيانا لظاهرة الإبداع كظاهرة شاذة، والمبدع في مجـــال الإدارة هو في الغالب شخص يحب المخاطرة ويسعى إلى معرفة المجهـــول ودخـــول مجالات استثمار غير معروفة من قبل. وهو يحاول دائماً التفكير بطرق جديدة للعمـــل (جلدة و سليم وعبدي، 2006).

ومما لا شك فيه بأن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم وكذلك من خـــلال ســـلوك القادة الذي يشجع على الإبداع من خلال، إفساح المجال أمام المرؤوسين كـــي يقومـــوا بوضع الأهداف أو المشاركة فيها.

2.1 **مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

إن الواقع الحالي للمؤسسات التربوية واقتصارها على المهام تقليديـــة كـــالتعليم والبحث العلمي وعدم مسايرتها للتطورات العلمية الهائلة والمتسارعة جعل الحاجة إلى إعادة النظر في واقع هذه المؤسسات التربوية أمراً ملحاً،والبحث عن قيـــادات إبداعيـــة تساير التطورات الجديدة وتتطلع إلى المستقبل بنظرة استشرافية ثاقبة، وإيجـــاد قـــادة مبدعين يستطيعون التفكير إستراتيجيًا ويكونوا قادرين على إصدار القرارات الإدارية الصائبة، والإسهام في جعل المخرجات التعليمية ذاتًا لها كينونتها وقيمتهـــا اجتماعيـــا وثقافيا واقتصاديًا وسياسيًا.

لذا تسعى هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم القيادة الإبداعية وأثرها على جودة التعليم في المؤسسات التربوية، والتعرف على درجة ممارسة القيـــادة الإبداعيـــة لدى مديري المدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن.

ومن خلال إطلاع الباحثة على الكثير من الأدب النظري والدراســـات الـــسابقة التي لها علاقة بمدى ممارسة القيادة الإبداعية للقادة التربويين كدراسة (البلوي، 2007) ودراسة (الشمري، 2006) ودراسة (أبو سمهدانة، 2009) ودراسة (طويقات، 2007) والتي أظهرت أن بعض القادة لا يدركون معنى القيادة الإبداعية وأهميتها ولا يمارسون أو أن البعض يمارسونها دون دراية ومهارة كفاية. مما دفع للبحث في واقـــع القيـــادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز وخاصة أن هذا الموضوع لم يحظ بقدر كافٍ من الدراسة والبحث وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تكمـــن فـــي درجـــة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الملك عبد الله الثاني للتميز فـــي الأردن من وجهة نظر المعلمين.

وقد سعت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05>a)
في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميـــز في الأردن من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيـــرات (النـــوع الاجتمـــاعي، والمؤهل العلمي، والخبرة) ؟

3.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من كونها تسعى إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمـــين، ويؤمل من هذه الدراسة:

1- إضفاء المزيد من الفهم عن مفهوم القيادة الإبداعية.

2- توضيح أهمية القيادة الإبداعية للمدراء وما تحققه من فائدة للمدارس والمجتمع.

3- ربما تكون هذه الدراسة رافداً لفتح المجال أمام دراسات وبحوث قادمة، تتناول الموضوع من جوانب أخرى.

4- زيادة الاهتمام بالقيادة الإبداعية تطويرها لدى المديرين.

5-نتائج هذه الدراسة يمكن الاستفادة منها من خلال معرفة مدى معرفة مدى ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز، وبالتالي مساعدة مديري مدارس على تطوير قيادتهم الإبداعية واستخدامها بشكل فعال في إدارة المدارس.

4.1 **أهداف الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مفهوم القيادة الإبداعية.

2- التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الملك عبد الله الثاني في الأردن من وجهة نظر المعلمين.

3- بيان سبل الارتقاء بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن.

4- من المتوقع أن توفر هذه الدراسة قدراً هاماً من المعلومات لوزارة التربية والتعليم والتي تمكنها من تصميم البرامج التدريبية المتضمنة مواضيع تتعلق بالقيادة وأهميتها ومدى تأثيرها على القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز.

5- إفساح المجال أمام طلبة الدراسات العليا لإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول متغيرات ومجالات أخرى لم تتعرض لها الدراسة الحالية.

5.1 حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على مديري مدارس الملك عبد الله في المملكة (العقبة، السلط، إربد، الزرقاء، الطفيلة، عجلون) وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2012-2013.

6.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

القيادة الإبداعية اصطلاحياً:

" عملية تجري من خلالها المهارات السلوكية والمهنية التي يتبناها القائد للتأثير في التابعين وتوجيههم وإرشادهم وإثارتهم للتحرك باتجاه المساهمة في تحقيق الأهداف التي صممتها منظمتهم " (باعمر، 2007).

وعرف العياصرة القيادة الإبداعية بأنها " القدرة على تغيير أو تجديد أو استحداث نهج أو أسلوب جديد واستعماله بتقنيات حديثة مع متطلبات البيئة ومناسبة لتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع" (عياصرة،2006).

وعرفها الغامدي: " قدرة القائد الأكاديمي على القيام بالتغيير أو التطوير أو إنتاج الجديد المفيد من خلال الأفراد والوسائل التقنية والأنظمة، لتحقيق أهداف المنظمة ووظائفها الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية تتميز بالطلاقة والأصالة والمرونة " (الغامدي،1344 هـ).

القيادة الإبداعية إجرائياً: هي التي تقاس من خلال استجابة أفراد عينة الدارسة على أداة الدراسة.

مديرو المدارس: هم الأشخاص المكلفون من قبل وزارة التربية والتعليم بالقيام بمهام إدارية وفق صلاحيات معينة في المدارس التي عينوا فيها.

مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز: وهي مدارس خاصة تقع في محافظات المملكة الأردنية الهاشمية تعنى بالتربية المميزة للطلبة والتثقيف المتطور المعتمد على التكنولوجيا الحديثة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل مفهوم القيادة، وأهمية القيادة، وأنماطها، ووظائفها، وخصائص القائد الناجح، ومعوقات القيادة، ومفهوم الإبداع ومراحله، وخصائص الإبداع وعناصره، وعلاقة القيادة بالإبداع، ومفهوم القيادة الإبداعية، وسمات القيادة الإبداعية.

1.2 **الإطار النظري**:

إن التطوير والتقدم وزيادة الإنتاج الذي تتطلع إليه المؤسسات المختلفة على جميع الأصعدة وفي مختلف المجالات يتطلب في طليعة توفير قادة أكفياء على مستوى يتناسب وحجم الطموحات والتحديات التي تمثلها وتتضمنها عملية التطوير المنشود. ولتمكين القادة من صقل مهاراتهم القيادية واستكمالها بحيث يصبحون قادرين على قيادة مؤسساتهم من خلال التأثير الإيجابي المباشر وغير المباشر على العاملين الذين يمثل تفاعلهم الإيجابي مع بعضهم بعضاً ومع قيادتهم، المحور الرئيس في إنجاح العمل وتطويره وزيادة الإنتاج فيه. لذلك فإن من المهم جداً البحث في المقومات التي تجعل من شخص ما قائداً حتى يمكن تزويد المدير بهذه المهارات وحتى لا تبقى السلطة الرسمية أو سلطة المركز الوظيفي دونما سند أساسي هو القيادة (صالح وماهر، 2004).

تمثل القيادة عملية التأثير على الفرد والجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة، هذا أدى إلى الاعتراف بأهمية القيادة كعامل أساسي ومهم في المنظمة، وكان تركيز القيادة على العنصر المهم البشري، حيث ترتكز على أنه فعالية المنظمة تعتمد على حفز الأفراد العاملين بشكل مباشر. وهنا يبرز دور القائد الذي

يستطيع حفز وتشجيع المرؤوسين لتأدية أعمالهم بكل تعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة (عبوي، 2007).

إن القيادة الإدارية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدا فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة ومنذ ذلك الوقت والقائد الإداري يشكل اهتماما رئيسياً للباحثين والمفكرين، باعتبار أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه، تنهض حين يؤمن القائد بقدرة أتباعه على الانجاز المنشود، وبالرغم من تعدد تعريفات القيادة وتنوعها إلا أن هناك شبه اتفاق بين بعض الباحثين على أن القيادة هي عملية تأثير ايجابي على الآخرين لتحقيق أهداف محددة (الخليفات، 2006).

فالقائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وللقيادة الإدارية أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوب بها، ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم، وتتميز القيادة الإدارية بفعاليتها واستمراريتها، وهي علاقة بين الرئيس والمرؤوس وبهذه العملية يمكن للمرؤوس أن يتصرف حسب درجة تأثره بالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس، وهذا بدوره يعتبر تغذية راجعة يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلاً والقائد الناجح هو الذي يتمكن من تنظيم عمله والعاملين معه للوصول إلى النتائج المرسومة، والاستمرار والتقدم، لان القائد الناجح هو من يأخذ بزمام المبادرة في وضع الأهداف وتطوير الإستراتيجيات والنظم، وتوفير الموارد اللازمة وإحداث التغيير والاستمرارية نحو التفوق (ملائكة، 2007).

مفهوم القيادة:

مهما اختلفت المفاهيم التي تناولها الباحثون للقيادة فقد اتفق الجميع على اعتبارها المحرك الأساسي للمؤسسة والعاملين فيها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وبذلك فهي من المحاور المهمة والأساسية التي تقوم عليها الإدارة الإبداعية في

المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها بأعلى درجة من الكفايـة والفعاليـة (الخطيـب والمعايعة، 2006).

عرف ليكرت (Likert) القيادة كما جاء في (العامري، 2007، ص33) بأنهـا "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجـل كـسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة".

كما أن سميت (Smith) وروست (Rost) عرفا القيادة بأنها "علاقة تأثير بين القائد وأتباعه و تهدف هذه العلاقة إلى إحداث تغييرات حقيقية تعكس الأهداف التي يريد تحقيقها كل من القائد والأتباع " (أبو النصر، 2009، ص22).

وأشار (المخلافي، 2009، ص26) أن بول هرسي وبلانشارد عرفوا القيادة بأنها " عملية التأثير في نشاط فرد أو مجموعة في سعيهم نحو تحقيق الأهـداف فـي موقـف محدد".

وعرف الطويل القيادة بأنها " أحسن الوسائل للتفاعل بين الإنسان والمال والمادة بأقصى كفاية إنتاجية، وبأقل التكاليف الممكنة، وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف (الطويـل، 2006، ص171).

ويعرفها (حسن، 2004، ص20) "قدرة تأثير شخص ما على الآخـرين حيـث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني،وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائـد في تحقيق أهدافهم وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيـادة الجماعة بالشكل الذي يريده ".

والقيادة هي " عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهـم بحمـاس وطواعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة الحقيقية هي التي تـستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقه تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (عياصرة،2006،ص34).

القيادة "عملية تأثير متبادلة،لتوجيه النشاط الإنساني في سـبيل تحقيـق هـدف مشترك،وهي القدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه،بطريقة تضمن

تماسك الجماعة في علاقاتها، وسيرها في الاتجاه الذي يــؤدي إلـــى تحقيــق الهــدف "(غباين،2009،ص85).

القيادة: هي قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير علــيهم لحملهــم علـــى أداء واجبـــاتهم ومهـــامهم، التـــي تـــسهم فـــي تحقيـــق الهـــدف المـــشترك للجماعـــة (القحطاني،2001،ص7).

كما يعرفها العشماوي بأنها " تنسيق جهود الأشخاص والجماعات ورفع روحهم المعنوية للوصول إلى أهداف معنية " (عشماوي،1992،ص232).

أما تعريف درويش للقيادة فيشير إلى أن القيـــادة هـــي "القـــدرات والإمكانيـــات الموجودة في الشخص القائد في موقع القيادة،والتي من خلالها يستطيع توجيه تابعيـــه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف "(درويش،1973،ص32).

ويوصف هاشم القيادة" توجيه سلوك الآخرين نحو غرض معين" (هاشم، 1980، ص234)

ويمكن تعريف القيادة على أنها: توجيه الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة في ضوء السياسة العامة للمؤسسة التربوية ممثلـــة بـــوزارة التربية والتعليم.

أهمية القيادة:

القيادة ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه، وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط وتنظيم وحفز ورقابة، واتخاذ القرارات وخاصة فـــي الأمور الإشرافية ويقع على عاتق القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته في التأثير في سلوكهم، وإن أهميتها تكمن في أنها تجعل العمل الإداري أكثر ديناميكية وفاعلية (حنفي، 1990).

وتسعى القيادات جاهدة لتطوير علاقات العمل وبلورة نمط التعامل ومنهجية العمـــل من أجل التميز والنمو. ذلك أنه مهما تطور العمل فنياً أو تكنولوجيـــاً ومهمـــا امتلـــك القدرات فلا قيمة إلا بالعقول التي تديره، والقيـــادة تتـــضمن عمليـــة تنميـــة الرؤيـــة

واستراتيجيات التفكير المستقبلي والتعامل مع التغيرات بالإضافة إلى تفويض التابعين في حين الإدارة تتضمن بشكل أكثر عملية التخطيط والتنظيم الرسمي وإعداد الموازنات والتحكم وأنها موجهه إلى مهام محددة.(kotter, 1990)

ويرى توفيق أن القيادة تتضمن ثلاثة عمليات رئيسية وهي:

1- تشكيل الاتجاه: عن طريق توفير الرؤية والاستراتيجيات الخاصة في صناعة التغيير ويتصف الاتجاه بالطابع الاستقرائي الناتج من التحول من الجزئيات إلى الكليات فهي عملية يستعين بها القادة للوصول إلى مجموعة من البيانات، النماذج، والعلاقات لكونها تعمل على تطوير الرؤيا المستقبلية التي يجب أن تتم طبقاً لاستراتيجيات شاملة وواسعة النطاق ومتكيفة.

2- تنظيم الأفراد: عن طريق تكثيف الاتصال والتفويض مع الأفراد فالقادة المؤثرين هم أولئك الذين ينجحون في نقل الرؤية وإستراتيجيتها إلى الأفراد المدفوعين للعمل.

3- التحفيز والتشجيع للأفراد ودفعهم إلى الطريق الصحيح من خلال مناشدة حاجاتهم الإنسانية الأساسية وإشباعها (توفيق، 2004).

إن أهمية القيادة تبرز بشكل خاص في الجانب الإنساني للإدارة من خلال مسؤوليات القائد في تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه،واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة،وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا، لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات المرؤوسين ومتطلباتهم (كنعان، 1992).

ولخص (عساف، 2002) أهمية القيادة في:

1-أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

2- أنها البوتقة التي ينصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

3- أنها عملية تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

4- قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل وحلها،وحسم الخلافات وترجيح بين الآراء.

5- قدرتها على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.

6- قدرتها على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

7- قدرتها على تسهيل عملية تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

النظريات القيادية والسلوك القيادي:

أن الفكر الإداري المعاصر،بالرغم من هذا الفيض المتزايد من الأبحاث والدراسات القيادية،لم يستطع أن يهتدي لموقف موحد تجاه حقيقة نشأة وظهور القيادة، بل أن هذا الفكر،قد أفرز لنا عدداً من نظريات القيادة المتباينة التي راحت كل منها تدعي تفسيراً لنشأة وظهور القيادة (عياصرة، 2006).

وسوف نتناول فيما يلي أهم النظريات القيادية حسب تطورها التاريخي والتنظيمي:

1- نظرية الرجل العظيم (The great man theory)

سميت هذه النظرية بهذه الاسم استناداً إلى أن القائد لا يتميز بسمات تفوق السمات البشرية بل أنه لا يختلف عن مرؤوسيه بالسمات التي يمتلكها،سوى تميزه عنهم بامتلاكه هذه السمات المشتركة بنسبة أكبر مما هي عند مرؤوسيه. لقد بنا المهتمين هذه النظرية رأيهم على ضوء فكرة اعتبروها مسلمة تقول "بأن القيادة ذات طبيعة موروثة بل أن القادة يولدون وقد وهبهم الله القيادة كما أوجد فيهم سمات تميزهم عن مرؤوسيهم" (حسن، 2004)

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف التي يواجهونها (العميان، 2005).

ومن أهم الاعتراضات التي وجهت لهذه النظرية أنها تؤمن بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين (حسن،2004).

2- نظرية السمات (Trait theory)

بدأت الدراسات الموضوعية في تحليل القيادة بالتركيز على أنفسهم ، بحثاً عن الخصائص والصفات التي تجعل من شخص معين قائداً ، هذه الصفات ممكن إن تكون موروثة أو مكتسبة من وجودها في المجتمع ، وطبقاً لهذه النظرية ترى القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص معينة تميزه عن باقي المجموعة ، وتدور هذه النظرية حول النظر إلى القيادة من خلال وصف الأشخاص الذين يمارسونها ، ومن هذا المنطلق يصبح ممكناً التعرف على الأسلوب القيادي الفعال والتنبؤ به من خلال تعريف السمات التي يتميز بها القادة (حسن، 2004).

ولقد سعت نظرية السمات لتحديد صفات شخصية محدده للقادة تم وضعها في ست مجموعات رئيسيه وهي (ناصيف، 2010):

1- الخصائص الفسيولوجية (الجسمية):

وتشمل هذه الخصائص على العمر والمظهر كالطول والوزن ، وتأكد هذه النظرية على أن صفات الفرد الجسمية وخصائصه العامة لها تأثير في الآخرين وتساعد القائد على تحقيق أهداف الجماعة ولكن ليس في كل الأحوال وليس في كل المواقف.

2-الخلفيات الاجتماعية:

مثل التعليم ومستواه ، الحالة الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بالفرد وتأثيرها في سلوكه وقيادته.

3-الذكاء:

أوضحت الدراسات والبحوث أن القائد الناجح يتمتع بالقدرة على البت والتحكم في الأمور ، وعلى اتخاذ القرارات والتزود بالمعلومات ، وكذلك القدرة على استعمال الذكاء والبت في الأمور بحكمة واستيعاب المشكلات المحيطة به.

4-الشخصية:

أوضحت الدراسات والبحوث أن شخصية القائد لها تأثير في مقدرته على القيادة، فالمدير الفعال يتميز بسمات شخصية عامه كاليقظة والثقة بالنفس والسيطرة على الحاجات الشخصية.

5-المهمات ذات العلاقة بالخصائص:

المهمات التي يمارسها القائد تعتبر اختبار لصفاته وخصائصه الفردية، فالقائد يمتاز بحاجات عالية للانجاز واثبات الذات،وكذلك المسئوليات والقدرة على تحملها، هذا بالإضافة إلى تميزه بالمبأداة والتوجيه الذاتي،الدافعية العالية والحاجة إلى تحقيق الأهداف.

6- الصفات الاجتماعية:

أن يكون القائد نشيط ومتعاون ومشارك في نشاطات عديدة ومتنوعة، متفاعل مع الآخرين، وهذه الصفات تجعل القائد مقبول من الجماعة تثق به، وتتمسك وتتوحد معه، بل ينعكس أثره على تماسكها والتحام بعضها مع بعض.

وقد وجهت انتقادات كثيرة إلى نظرية السمات أهمها: صعوبة توفر جميع السمات المذكورة في شخص واحد، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية، وعدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن التابعين، وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة. كذلك لم تبين النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه (العميان،2005).

3- النظرية السلوكية (The behavioral theory)

لقد قدمت المدرسة السلوكية مدخل آخر لدراسة القيادة، حيث على مـــاذا يفعـــل القائد بدلاً من البحث عن صفاته. لذا فقد تحولت دراسة القيادة من التركيز على السمات إلى دراسة السلوك والأنماط السلوكية، وبهذا التحول فقـــد حـــاول المـــدخل الـــسلوكي الحصول على إجابة لأسئلة مثل ما هي السلوكيات والأفعال والمهارات التي تعمل على الرفع من كفاءة القائد؟

إن هذا المدخل في دراسة القيادة يقوم على افتراض أنه بجانب أن بعض القـــادة يولدون فإن البعض يمكن إعداده عن طريق السلوك المناسب والمهـــارات المكتـــسبة. بمعنى أن القيادة يمكن تعلمها، وركزت النظرية السلوكية على دراســـة ســـلوك القائـــد وتحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل آثاره في فاعليـــة الجماعـــة والمنظمـــة، فالمهم هنا ليس الخصال والسمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الـــذي يسلكه. فالتأكيد هنا منصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره (حسن، 2004).

4- نظرية البعدين (The two dimensions theory)

يطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة ولاية "أوهايو" في القيادة حيث قـــام مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة طويلة بإجراء أبحاث من أجل بناء أبعـــاد السلوك القيادي، وقد تمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة وهما: (العميان،2005)

1- هيكلية المهام (Initiating structure)

ويقصد به تحديد الأدوار بين القائد والمرؤوسين. ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل تنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم، وتجربة أساليب العمل المبتكرة.

2- الاهتمام بمشاعر الآخرين (consideration)

يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومـــشاعر المرؤوســـين،وينمي جـــواً مـــن الصداقة والثقة، والانفتاح عليهم وإقامة اتصال ذي اتجاهين: صاعد وهابط.

إن هذا النموذج الذي أسفرت عنه دراسات جامعة أوهايو يمكن أن يكون موضع انتقاد، إذ يقضي بأن يلتزم المرؤوسون بإنجاز ما يطلبه القائد ضمن هيكل العمل ليأخذوا المكافأة ويتجنبوا العقاب، وأن القائد في مقابل ذلك يقدم تعاطفه،لكن القائد قد لا يستطيع

حتى أن يقدم لمرؤوسيه المكافأة أو العقاب أو حتى أن يقيم الأداء بدقة وموضوعية، وقد لا يستطيع تقديم المكافآت، إما لافتقاره للسلطة الرسمية أو للنفوذ الوظيفي أو الشخصي، أو لقصور الموارد المالية للمنظمة (مصطفى،2007).

5- الشبكة الإدارية نموذج بليك وموتون (The managerial grid)

تقوم الشبكة الإدارية على تصنيف القادة بالاعتماد على عنصرين أساسين همـــا: الاهتمام بالعاملين البعد الإنساني، والاهتمام بالإنتاج أو أداء المهـــام البعـــد الإنتـــاجي (حسن،2004).

اهتمت الشبكة الإدارية بزيادة الإنتاج من خلال تحسين أجواء التنظيم، وبـــالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعاً مختلفة من أساليب القيادة (81 أســـلوب القيـــادي) وتعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالإنتاج وبالأفراد إلا أن الباحثين أكدوا علـــى خمس نماذج قيادية وهي:

1- نمط القيادة الضعيفة : يكون في هذا النمط الإنتاج منخفض، واهتمام بـــسيط فـــي تحقيق الأهداف وفي العلاقات الإنسانية.
2- نمط القيادة المثالية : حيث يكون اهتمام القائد بالعمل وبالعاملين عالياً، وهو أفضل نمط من أجل تحقيق لأهداف وتحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين.
3- نمط القيادة المعتدلة : حيث يكون اهتمام القائد بالعمل والعاملين متوسطاً.
4- نمط القيادة الاجتماعية : حيث يكون اهتمام القائد بالعمل ضعيفاً واهتمامه بالعاملين عالياً.
5- نمط القيادة المتسلطة : حيث يكون اهتمام القائد بالعمل عالياً واهتمامـــه بالعـــاملين ضعيفاً.

و في نهاية الثمانينيات قام كلا من بليك و مكـــانزي بتطـــوير نظريـــة الـــشبكة الإدارية،وأضافا نمطان مركَبان هما:

6 . القيادة الأبوية: يتكون هذا الـــنمط مـــن مـــزيج مـــن النمطـــين (القيـــادة الاجتماعية، القيادة المتسلطة)،وفيه يستخدم القائد الجانب اللين مع الجانب

القاسي معا،فتجمع بين نقيضين هما الاهتمام بالإنتاج على حساب الأفراد والاهتمام بالأفراد على حساب الإنتاج، فالقائد هنا كالأب الــذي يعطــف على أولاده ولكنه صارماً معهم بحيث يأمرهم ويطلب منهم الإذعان، فهو يعتبرهم أقل منه معرفة و إدراكا للأمور.

7. القيادة المتقلبة :تتكون هذه القيادة من مزيج من الأنماط الستة السابقة،حيث يستخدم القائد أحد الأنماط الستة أو مــزيج منها،ممــا يناســب طبيعــة المرؤوسين ويساعد القائد في الحصول على المنفعة الشخصية التي ربما يهدف إليها،ويمكن لهذا القائد أن يهدد المــرؤوس أو يقــدم لــه منفعــة شخصية بالمقابل أو يستغله و يضلله .

6- نظرية القيادة الموقفية (Situational approach to leadership)

وتتمحور هذه النظرية حول مفهوم مفاده أن نجاح أنماط القيادة الإدارية يــرتبط بمدى ملائمتها للموقف أي أنه كلما كان النمط القيادي الذي يتبعه القائد الإداري متلائماً مع متطلبات الموقف الذي يواجهه كلما ازدادت فرص نجاحه فــي القيــادة والعكــس صحيح، حيث يقوم مدخل الموقفي على مبدأ تعذر تحديد القيادة الفاعلة بعامــل واحــد فقط، لكنه لا ينكر أهمية سمات القائد أو سلوكه بل أنه أكثر من ذلك يرى بأن كلاهمــا يجب أن يؤخذ بالاعتبار في سياق الموقف الذي يعايشه القائد (مصطفى،2007).

أنماط القيادة:

تتدرج أنماط القيادة تبعاً لأسلوب القائد ومستوى تحكمه بالسلطات ومدى إشــراكه للمرؤوسين في اتخاذ القرارات وفيما يأتي الأنماط الشائعة في مجال القيادة:

1- القيادة الديكتاتورية المتسلطة:

يتصف القادة وفق لهذا النمط بالتشدد التام والتحكم بالسلطة لذا غالبا ما يتــسم هــذا النمط من القيادة بالاستبداد واستعمال القرارات الفردية التي ينبغي علــى المرؤوســين تنفيذها بدقة تجنبا للعقاب، حيث يلجأ هذا النمط من القيادات إلــى الاســتعانة بــسلطة القانون والقوة لتحقيق الأهداف التي تتفق مع توجهاتهم. والسمة الغلبة لهذا النمط مــن

القيادة هي الحرص على العمل والانجاز، حيث يتصف القادة بدرجة أقل من التمسك بالسلطة إلا أنهم يجهدون أنفسهم في التخطيط وتنظيم العمل وتوجيه المرؤوسين الذين يقع على عاتقهم تنفيذ ما هو مطلوب، وعلى الرغم من محدودية علاقة القائد الأوتوقراطي بمرؤوسيه ألا أنه يتقبل التقارير والمقترحات التي تصل إلى مكتبه و يصدر الأحكام والقرارات التي يراها مفيدة لمصلحة العمل.

2- القيادة الديمقراطية (المشاركة):

يركز هذا النمط على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات لذلك يستعين القادة هنا بالتشاور مع المرؤوسين وإتاحة الفرصة أمامهم لإبداء الرأي مما يزيد ولائهم ويضمن أداء العمل بأفضل طريقة ممكنة، لكونهم يشعرون بالأهمية نتيجة إشراكهم في صياغة القرارات ويجعلهم أكثر قدرة على التنفيذ الدقيق لما هو مطلوب وتحقيق الأهداف.

3- القيادة الحرة (عدم التدخل):

يتصف هذا النمط في ترك حرية واسعة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار طرق العمل وتنفيذ المهمات، ويندرج هذا النمط القادة الذين ليست لديهم القدرة على تحمل كامل المسؤولية أو أنهم يرغبون بالتخلص من جزء من أعباء العمل لذلك تتركز اهتماماتهم في المتابعة والإسناد عند الضرورة (النعيمي، 2008).

وظائف القيادة:

إن كل فرد في المنظمة يجب أن يتحمل مسؤولية الاستجابة، لما هو مطلوب منه من الأعمال. وأما دور القيادة هو:تحريك سلوكيات الأفراد في ضوء المطلوب منهم وتقديم الاستجابة الملائمة. ويمكن إدراج بعض الوظائف التي تؤديها القيادة على مستوى المنظمة، بتحديد الأعمال المطلوب إنجازها ووضع الخطط التي تضمن الانجاز لهذه الأعمال وتوجيه العاملين نحو العمل الإيجابي، وتحقيق التعاون بين العاملين عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم، وتفسير المواقف لتسهيل إدراكها وفهمها من قبل

المجموعة، وتمثيل الجماعة بشكل رسمي والتعبير عنهـا أمـام الآخـرين (العلاقـي، 1998).

العديد من الأفراد لهم موهبة القيادة اعتماداً على امتلاكهم الخـصال وصـفات انتقلت إليهم بالوراثة. إلا أن الموهبة تخلق القائد الطبيعي إلا أنه يحتاج إلى أن يـصقل هذه الموهبة متماشياً مع التطورات ومتلائماً مع التغيرات. وعندما يصل القائد إلى هذه المرحلة من الخبرة يتحول من قائد طبيعي إلى قائد إداري.لذلك يعتمد القائـد الطبيعـي على صفاته وقدراته الطبيعية التي خلقت معه، ومن هنا يمكن اعتبار القائـد الطبيعـي شخصاً يحتاج إلى التعليم والتـدريب لأداء وظيفـة القيـادة الإداريـة بـشكل سـليم (حسني،2004)

القيادة الناجحة:

كل موقف قيادي تتفاعل فيه ثلاثة مؤشرات أساسية هي التي تحدد نمـط القيـادة ونموذجها الواجب التطبيق، وهي (القائد من حيث أبعاد شخصيته واتجاهاته وسـلوكه، والتابعون في ضوء احتياجاتهم ودوافعهـم واتجاهـاتهم ومـشاعرهم وخصائـصهم، والظروف التي تحيط بالموقف من ناحية طبيعة المشكلة القائمة وظروفهـا وأبعادهـا والوقت المتاح لاتخاذ القرار فيها). وبوجه عام القائد الناجح هو القادر على تحديد نوع النموذج القيادي الأنسب لمواجهة موقف معين وذلك في ضوء تقديره وتصوره، وهـو بوجه عام يتخذ أسلوب القيادة الاقناعية أساساً لسياسته، وهو يملك أيضاً القـوة التـي تمكنه من إرغام مرؤوسيه على قبول قراراته عند اللزوم، فيتبعه المرؤوسون اقتناعـاً وثقة وحباً وتقديراً. (شفيق، 2005).

خصائص القائد الناجح:

أظهرت دراسات عديدة كالدراسة (طويقات،2007) ودراسة (بـاعمر،2007)، ودراسة (أبو سمهدانة،2009) الصفات الرئيسية للقيادة وقد أشارت تلك الدراسات إلى أن هناك بعض الصفات العامة التي تميز القادة عن غيرهم أهمها ما يلي:

1- أن القائد يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.

2- أن القائد يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير أكثر من أتباعه.
3- أنه يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير.
4- أنه يتمتع بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.
5- أنه يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.

إن القائد الناجح هو الذي تتوفر فيه تلك الصفات حيث أنه العامل المؤثر الذي يدفع بأتباعه نحو إنجاز عمل معين (صالح وماهر، 2004)

كما ويشير (عشماوي، 2000) إلى أن الصفات الأساسية للقيادة الناجحة هي تلك التي تسهم إلى أكبر قدر ممكن في العمل الاستراتيجي، وبالتالي تتضمن درجات إيجابية مثل:

1- الذكاء: ويشمل القدرة على الحكم على الأمور بحسن التحليل والتركيب والربط بين عناصر الموضوع أو الحدث، وتناول الأفكار والمعاني والمفاهيم، ومن ثم التقييم المناسب للموقف.
2- بذل المجهود: وذلك أن يكون للشخص القدرة على استخدام مجهوده استخداما ممكنا وذلك بتفويض العمل الروتيني لمساعديه وبالتالي يكون لديه الوقت الكافي للقيام بالعمل القيادي الحقيقي وهو اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
3- الأخلاق والضمير الحي:إن الواجب أن يكون القائد على خلق، فالقائد ذو الخلق يعطي الأمان لمرؤوسيه والتابعين له، وهم مستعدون لإعطائه ولاءهم وإخلاصهم.

مفهوم الإبداع:

تستعمل مفاهيم الإبداع، والابتكار والخلق كمترادفات. وتعني جميعا ولادة شيء جديد غير مألوف، أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة. وهناك فروق بين الإبداع والمهارة، فالعامل الماهر هو الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان. أما الإبداع فقيه أصالة و إضافة نوعية (القريوتي، 2000: أ، ص298).

تتعدد مفاهيم الإبداع وتتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة

وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع. فالكلمة الإبداع تعد من الكلمات التي تجذب الاهتمام وذلك لما تحمله من مضامين متعددة لعل أهمها ما يتعلق بالنبوغ والتجديد والاختراع والتغيير،غير أن هذه المضامين كثيراً ما تنصرف في ذهن الأشخاص إلى مجالات محددة كالفن بجميع مجالاته، والشعر، والاختراع في عالم الصناعة، وبالتالي فإنه من غير المألوف أن ترتبط هذه الكلمة بحل المشكلات وبخاصة في بيئات العمل (هيجان، 1999، 11).

والإبداع من حيث المكانة التي يحتلها داخل عمليات التفكير البشري يمثل أعمق وأوسع وأعقد نوع من أنواع هذا التفكير، ومن هنا يكون تحديد طبيعة الإبداع صعباُ أو أنه ذو طبيعة خلافية، فقد عده عدد كبير من الباحثين شكلاُ من أشكال الذكاء العالي، أو أنه الذكاء في أعلى مستوياته، ولكنه يجاوز الذكاء فإذا كان الذكاء هو القدرة على حل المشكلات، فإن الإبداع يتجاوز ذلك إلى شق دروب جديدة وخلق عوامل مبتكرة متباينة للمألوف (عبدالعزيز، 2006).

تعريف الإبداع:

من تعريفات الإبداع:

1. الإبداع هو " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم " (جروان، 2002، ص22).
2. ويعرف(عبد الغفار، 1977،ص22) الإبداع بأنه: "قدرة الفرد على مواجهة مواقف ينغمر فيها وينفعل بها ويعيشها بعمق، ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، ويؤدي إلى تحسين هذه الذات، وبالتالي تصبح استجاباته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة ".

3. ويعرف (عبد العزيز،2006،ص21) الإبداع على أنه " استعداد الفرد لإنتاج أفكار أو نواتج سيكولوجية جديدة ويتضمن ذلك إنتاج الأفكار القديمــة فــي ارتباطات جديدة. والإبداع فيما يراه جمهرة الباحثين هو السلوك الذي يحدث أمرا لم يكن موجوداً من قبل بحيث يأتي على غير مثال، ويضيف آخــرون إلى ذلك وبحيث يكون ملائماً لمقتضى الحال. أي باختصار أنه السلوك الذي ينشيء أمراً ليس له نظير ويتمتع بخصائص الجدة والملائمــة والاقتــصاد (حنورة، 1997، ص6)

4. وعرفها العساف " الإبداع ظاهرة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهومــاً نظرياً محدداً ". (العساف،1995،ص30)

ويلخص سميث (smith , 1996) تعريف الإبداع بأنــه عمليــة فــي الكــائن البشري تلقائية أو منفردة من خلال استخدام المعرفة السابقة وتقديم المعلومات للتفكيــر أو العمل بطريقة جديدة.

ويعرف كونتر الإبداع (koontz, 1988)أنه : "قدرة الفرد وقوته على الإتيان بأفكــار جديدة ".

يتضح أن الإبداع يشمل ثلاث طرق لدراسة الإبداع، أولها تركز على الطريقــة، وثانيها تركز على الإنتاج،وثالثها تركز على الشخص نفسه والقدرة على رؤية الأشــياء بطريقة جديدة والتعليم من الخبرة السابقة وربط هذا التعلم بالمواقف الجديــدة وإنتــاج شيء جديد وفريد، فالإبداع يعني الإيجاد والخلق أو التكوين أو الابتكار، والمبدع هــو المتسم بالإبداع والخلق لا بالمحاكاة والتقليد.

مراحل الإبداع:

حدد علماء النفس لعملية الإبداع مراحل تدرجية تفسيرية يمر بها المبــدع وقــت الإبداع من بداية ولادة الفكرة في عقليته وحتى ظهورها وتبلورها على شكل قاعدة، أو قانون جديد، وهذه المراحل هي:

1- مرحلة الإعداد والظهور:وهي نقطة البداية، ويكون المثير لها في الأغلب الحاجة، وقد يكون عامل الصدفة سببا مباشرا في ذلك، وكثيرا ما يحدث هذا الأمر مع الباحث، حيث يكون مشغولا بأمر، ويحاول الوصول إلى نتائجه، ثم يفاجأ بالتوصل لفكرة جديدة لم تكن في حسابه وتخطيطه.

تتسم مرحلة الأعداد بالشمولية والبعد عن التفصيلات الجزئية، وتختلف المدة التي يمكث فيها المبدع عند هذه المرحلة تبعا لطبيعة المشروع ومجاله، ولدرجة ثقافته وخبرته وتجاربه.

2- مرحلة اختمار الفكرة:وهي المرحلة التي تصل فيها معالم الفكرة للتبلور من خلال المقارنة والتقصي، وهي التي من أهم المراحل التي تمر بها عملية الإبداع، حيث تتم من خلالها دراسة جدوى الفكرة ورسم الخطوط العريضة لها.

3- مرحلة الاستشراق والتبصر:وهي المرحلة التي تعقب فترة الاختمار والموازنة، فالمبدع في هذه المرحلة ينتهي إلى لحظة الإبداع التي تشرق عندها معالم الفكرة في الذهن، وتقف عند مرحلة التجربة والتطبيق.

4- التحقق والثبات:وهي أهم وآخر المراحل التي تمر بها عملية الإبداع، ففي هذه المرحلة تتبلور كافة معالم التجربة أو النظرية وتصبح جاهزة للعرض والتطبيق، ولا يبقى بعد ذلك سوى القياس والنقد والموازنة، وتدخل جميع تلك الإجراءات تحت دائرة النقد والتقويم التي تعتبر المحطة النهائية في أي مشروع (المشيقح، 2000).

مستويات الإبداع:

هناك عدة تصنيفات لمستويات الإبداع، فهناك من يصنف مستويات الإبداع من خلال الأفراد والجماعات والمنظمات، وهناك من يصنفها من خلال عمليات الإبداع. وذكر (الفياض، 1995) أن مستويات الإبداع تنقسم إلى ثلاث مستويات على ضوء الفرد والجماعة والمنظمة هي:

1- الإبداع على المستوى الفردي: الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل العاملين من خلال تميزهم بعدة صفات منها حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الذكاء، المرونة.

2- الإبداع على مستوى الجماعات: وهو الإبداع الذي يقوم به جماعات محددة من خلال تعاونها لتطبيق أفكارها، والتي تحث على التغيير نحو الأفضل.

3- الإبداع على مستوى المنظمة: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، فتكون متميزة في عملها حتى تصل إلى مستوى نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات للإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي داخل تلك المنظمة.

وقد أورد(خير الله، 2009) تصنيف تايلور للقدرات الإبداعية كالتالي:

1- الإبداع التعبيري: ويتميز الأفراد في هذا المستوى الصفة التلقائية، أو الحرية، أو مستوى المستقل ويكون غالباً في مجال الأدب والثقافة.

2- الإبداع الإنتاجي: وهو ناتج عن نمو المستوى التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير متكررة.

3- الإبداع ألاختراعي: يتطلب هذا المستوى المرونة في إدراك علاقات غير جديدة وغير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال مع بعض أو دمج معلومات تبدو غير مترابطة مع بعض للحصول على شيء جديد.

4-الإبداع التجريدي: ويتطلب هذه المستوى قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها.

5- الإبداع الانبثاقي: يعتبر هذا المستوى أرفع صورة من صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد وهو أعلى المستويات وأكثرها تجريداً، مثل إيجاد وإبداع وفتح آفاق لم يسبق المبدع إليها أحد.

خصائص الإبداع:

يميز الإبداع من يتصفون به بالخروج عن التقليد وحب التغيير وحب التجريب ويحاولون دوما التفكير بطرق جديدة للعمل. وهناك خصائص ستدل على إمكانية الإبداع ومنها:

1- البصيرة الخلاقة: وهي الصفة تولد مع الإنسان وتعززها التربية والتدريب المبكر. وتعني القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل، وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة موحدة عليها، ولا يقتصر صاحب البصيرة الخلاقة على الميدان علمي واحد بل تمتد إلى ميادين مختلفة.

2- الشجاعة أو الثقة: وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع أو الظواهر أو الفشل، فالفشل شيء يتوقعه، ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميما.

3- القدرة على التجريب: وهي سمة تجعل الشخص يشك بالقضايا التي يعتبرها عامة الناس مسلمات، با يميل إلى الشك وانتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد.

4- التمرد على السلطة: ويميل المبدع عادة إلى مقاومة السلطة وأحكام الآخرين ومقاييسهم وانتقاداتهم، إلا إذا كان يحترم مساهماتهم العلمية السابقة. ولذلك فإنه يميل إلى تجاهل تعليمات رؤسائه إذا كانت مستمدة فقط من مرا كزهم الإدارية.

5- القدرة في التعامل مع مقتضيات التغيير فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول، وهو أحد أركان الإبداع.

6- النقد الذاتي: إن الإبداع هو الذي يستطيع تهيئة الذات من حيث النقد والتهذيب والتقويم للأفكار والمعلومات ووسائل التحليل التي يستخدمه (جروان،2002)

عناصر الإبداع:

تشمل عناصر الإبداع العديد من الأجزاء والمكونات، وقد أشار العديد من المختصين إلى هذه العناصر، كما تطرق بعضهم إلى مكوناتها الأساسية التي تتمثل في

بناء الثقافة المؤسسية والتفكير الاستراتيجي للقائد الإداري المبدع ويشير (جروان، 2008) إلى أن عناصر الإبداع تتكون من النقاط التالية:

1- المناخ: هو الذي يقع فيه الإبداع حيث يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الإبداع ظاهرة اجتماعية وذات محتوى حضاري وثقافي وأن الفرد يصبح جديرا بوصف "المبدع" إذا تجاوز تأثيره على المجتمع حدود المعايير العادية وبهذا المعنى يمكن النظر إلى الإبداع بشكل من أشكال القيادة التي يمارس فيها المبدع تأثيرا شخصيا واضحا على الآخرين.
2- الشخص المبدع: حيث يمكن التعرف على الشخص المبدع عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية.
3- العملية الإبداعية: وُتعني أن الإبداع عملية تحسس للمشكلات والوعي بها، وبمواطن الضعف والفجوات والتنافر والنقص فيها، وصياغة فرضيات جديدة، والتوصل إلى ارتباطات جديدة باستخدام المعلومات المتوافرة والبحث عن حلول وتعديل الفرضيات وإعادة التوصيل إلى النتائج.
4- الناتج الإبداعي: ويعني هذا أن العملية الإبداعية سوف تؤدي في النهاية إلى نواتج ملموسة مبدعة وبصورة لا لبس فيها سواء على شكل اكتشاف أم نظرية.

وذكر (الصيرفي، 2007) أن من عناصر الإبداع ما يلي:

1- التفكير الاستراتيجي: يتصل هذا التفكير بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغير ووسائل التعامل معها.
2- الثقافة التنظيمية / وهي إيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة يتوجب على رب تلك الأسرة الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء تميزه وتوفير قدر من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم بالمشاركة.

خصائص الشخصية المبدعة:

أن المبدع شخص عادي السمات قد يكون مستوى ذكائه متوسطاً ولكن أتيحت له الفرصة والإمكانات والتوجيه السليم، ليصل بتفكيره تتخيله إلى تطبيق واقعي مثمر، ومن أهم الصفات التي يمكن ملاحظتها في المبدع، القدرة على التعبير، حسن التصرف، سرعة الانفعال، الثقة بالنفس، التصميم، الإيجابية، والمبادرة (قناديلي،2006).

ويمكن إجمال عناصر الشخصية القيادية المبدعة بالاتي:

1- التفكير الاستراتيجي (strategic thinking) : حيث يتصل بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها.

2- بناء الثقافة المؤسسية: أي التركيز على احتياجات العاملين والعمل بروح الفريق وتدربيهم على ترسيخ معايير لأدائهم، واحترام منظومة القيم التي يلتزمون بها، وإتاحة المجال أمامهم في صناعة القرار وتنفيذه (القريوتي، 1997)

3- التركيز على العملية الإبداعية وآلية الإبداع: عملية الإبداع تبدأ بإحساس المبدع للمشكلة تسبب له نوعاً من عدم التوازن مما يقوده للبحث عن هذه المشكلة بشكل يعيد التوازن.

4- المنهجية العلمية في العمل: وتتمثل بقدرة ورغبة الفرد في استعمال الأساليب العلمية في العمل، والقدرة على اتخاذ القرارات السليمة والمبنية على الدراسات (عياصرة،2006)

معوقات الإبداع:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تنمية روح الإبداع لدى العاملين بالمنظمات يضع على عاتقه القيادات الإدارية مسؤولية كبيرة في تهيئة الظروف الايجابية للمناخ الإبداعي في المنظمات لان المشكلة ليست بالدرجة الأولى عدم توفر القدرات الفكرية والعقلية القادرة على الإبداع والتغير، ولكن المشكلة تكمن في بروز بعض المعوقات التي تحد من تلك القدرات بسبب أنظمة إدارية أو اجتماعية حالت

دون توفير المناخ الإبداعي المناسب ولما كان الإبداع يمثل احد أشكال التغير لأفضل، فأن هناك مجموعه من العوامل التي تحد من الإبداع وتحول دون تنمية وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه، ومن هذه المعوقات ما ذكره العلماء الإدارة كالتالي:

1. سوء المناخ التنظيمي و الانتقاد المبكر للأفكار الجديدة: إن سوء المناخ التنظيمي المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري، ونمط الإشراف السائد،وأسس المتبعة ليس مواتياً للإبداع و يحبط طاقات الإنسان و يحجمها (القريوتي،2000: ب)
2. المعوقات الإدراكية: وتتمثل في النظرة النمطية أو التقليدية إلى الأمور أو المشاكل، والتصلب في الرأي، ونظرة الفرد إلى أن رأيه الوحيد على صواب و الباقي على خطأ، فلا يكلف نفسه التفكير في الرأي الآخر.
3. المعوقات البيئية: وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، وعدم توفر المكان المناسب، و اكتظاظ بالمكان وعدم تأييد الزملاء للأفكار، ووجود دكتاتوري لا يقدر الأفكار المبدعة، وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي.
4. المعوقات التعبيرية: وهي القدرة على إيصال الأفكار للآخرين وللفرد نفسه، ومن أمثلتها، إحساس الفرد بالفشل والإحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة أجنبية معينة عند محاولة استخدامها (حسن، 2004)
5. المعوقات النفسية والعاطفية: كثيراً ما تطرأ على الناس أفكار جديدة، ولكنهم يطردونها أو لا يتابعونها وذلك خوفاً من الفشل، أو انتقاد الآخرين، أو نقص الثقة في النفس أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسؤولية تنفيذها، أو الخوف من نتائجها.(هيجان، 1999).

وفي دراسة قام بها (القحطاني،2002) بهدف" تحديد المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، توصل إلى أن أكثر معوقات الإبداع الإداري لدى إدارات التطوير الإداري في مجتمع الدراسة كانت:

1- غياب دعم القيادات الإدارية.

2- جمود القيم والمفاهيم التنظيمية.

ثم جاءت محددات ضغط العمل، وانعدام الحوافز،بدرجة أقل تأثيراً على عملية الإبـــداع لدى العاملين.

أما (عساف، 1995) فقد حدد معوقات الإبداع الإداري على النحو التالي:

1- الهيمنة القانونية والتقليدية على الكثير من القيادات الإدارية حيث تبرز كأهم محدد لتقييم كفاءة الموظفين، بغض النظر عن كفاءتهم الإنتاجية وفعاليـــاتهم وقـــدراتهم الإبداعية.
2- هيمنة القادة والمديرين الإداريين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة عن معظم المنظمات.
3- هيمنة النظرة التقليدية للربحية والاعتقاد بأن أفضل مدخل لمزيد من الــربح هـــو تقليل التكاليف، مما يحول دون تخصيص ميزانية خاصة لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين.

علاقة القيادة بالإبداع:

تتمثل أهمية الربط بين القيادة والإبداع في نجاح واستمرار العمليـــات الإبداعيـــة داخل المؤسسة، وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي، فالقادة الإبداعيون لا يرضون فقـــط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة، ولكن السعي المستمر من أجل إيجاد طرق أفضل، إن نمط القائد الإبداعي هو الاكتشاف وتجديد النفس وتأثيرهما يساهم في تحقيق المـــصلحة الأعم برفع وعي القادة والمنظمة ككل، ويمكن توضيح علاقة القائد بالإبداع فيما يلي:

1- الإبداع مكون أساس من مكونات القيادة ولا يمكن أن يكون المدير قائدا إذا لم يكن مبدعا، فالخبرة هي زاد المدير والإبداع هو أحد وسائله الهامة لقيـــادة مرؤوســـيه والتأثير فيهم.
2- ما يميز القائد عن المدير هو الإبداع في اختيار السلوك المناسب لتحفيز المرؤوسين وخلق المناخ المناسب الإبداعي لهم والمبادرة بالتجديد والأفكار

3- القيادة والإبداع عملية جماعية تتطلب التعاون والتضافر حتى ولو كانت بدايتها فردية، ومهمة القائد المحافظة على تماسك الجماعة.

4- حل المشكلات هو المجال الخصب للقائد لإبراز إبداعاته.

5- القيادة الإبداعية هي المسؤولة عن تحويل وصياغة الأفكار الجديدة للمبدعين وتنفيذها والرقابة على تنفيذها سواء كانت الأفكار نابعة من داخل المؤسسة أو من خارجها.

6- مواجهة الأزمات والضغوط تحتاج إلى قدرة إبداعية وابتكار الحلول واستثمار طاقات الموارد البشرية للمساهمة بالفكر والعمل في التغلب عليها.

7- القائد المبدع هو من يجعل من نفسه نموذجا لروح الابتكار والإبداع، فيفتح المجال للمرؤوسين للإبداع والابتكار ويثير فيهم الحماس على ذلك (سيد قنديل، 2009).

القيادة الإبداعية:

إن القيادة بمفهومها العام السائد أصبحت محدودة الإمكانيات فما أهمية أن يؤثر القائد في الآخرين إذا لم يتمكن من جعل ذلك التأثير فاعلا وحقيقيا ولا يصبح تأثير القيادة كذلك إلا عندما يكون بنائها وإعدادها واختيارها قائما على وجود الإبداعية، لأن ذلك يجعلها تترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختبارات جديدة تتسم بالإفادة ويكون اهتمامها منصبا لحل المشكلات أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال وخطوط تتميز بأنها أصيلة وتصل بنا إلى حلول مبدعة أيضا. فالقيادة الإبداعية مرنة، متحدية، مواجهة، فالقائد الإبداعي ذو شخصية فذة، واثقة، مثابرة، يأخذ بزمام المبادرة ويتعرف بحزم ويدرك عواقب الأمور ويخطط لأفعاله بطرق إستراتيجية شاملة لجميع الظروف المحيطة محسوبة المخاطر.والقيادة الإبداعية مهمة تسعى إلى البحث عن مصادر وموارد جديد لاستثمارها إلى جانب الموارد والإمكانيات الحالية والموجودة بطريقة تنفيذية تؤدي إلى تعظيم الثروة والتغيير والتحسين المستمر في ضوء المتغيرات البيئية المحيطة، والقيادة الإبداعية تركز على القائد الإبداعي في مدى قدرته على جمع الأفكار الجديدة وتحفيز العاملين واكتشاف مواهبهم وكذلك البحث عن مصادر وموارد

جديدة، والقدرة على الإنتاج الجديد المفيد. أن القائد المبدع هو في الأساس مفكر أكثر من كونه ممارس لمهام قيادية محددة، وهذا ما امتازت به القيادات العالمية التي نقلت مزاياها بإعادة صيغ ممارسات المؤسسات المختلفة. والتأكيد هنا على إبداع الدور وليس على البحث والتطوير، وكما أن أهمية الإبداع لا تتوقف على وجود المزايا والخصائص وإنما يوجد مبدعون مرموقون في مختلف المدن والمجتمعات. فعملية الإبداع وولادة القيادة الإبداعية ليست محصورة على فرد دون آخر وإنما هناك مبدعون ولكن عملية الإبداع لديها مجموعة من المعوقات أو محددات تؤثر فيها.

ومن العوامل الأشد في تأثيرها السلبي على الإبداع عدم توفر البيئة الإبداعية والبيئة الإبداعية في معناها الواسع يعني الوسط المباشر والتأثيرات الاجتماعية النفسية، والاقتصادية، والثقافية، والتربوية التي تحفز الإبداع. وقد أظهرت الدراسات الكثيرة أن البيئة الإبداعية تنبت الإبداع.إن المدير المبدع يعي ويقدر العوامل اللازمة لإيجاد بيئة إبداعية في العمل فبالإضافة إلى كونه يتمتع بصفات الشخص المبدع فهو يقوم بإتباع أسلوب إداري يعكس ويترجم هذه الصفات في عمله (السويدان، 2002)

ويمكن تعريف القيادة الإبداعية على أنها " عملية تجري من خلالها المهارات السلوكية والمهنية التي يتبناها القائد للتأثير في التابعين وتوجيههم وإرشادهم وإثارتهم للتحرك باتجاه المساهمة في تحقيق الأهداف التي صممتها منظمتهم (باعمر،2007).

ويرى(إبراهيم، 2002) أن العمل الإبداعي يتطلب قبول الأفكار المتقاطعة مع الذات، والقدرة على تحمل الخلافات في الرأي والمضمون أو الخروج عن المعتاد، وما ينبغي على الإدارة المبدعة أن تسعى إليه هو تحقيق التوازنات في إطار المنهج العلمي والحوار البناء وتوجيه كل ذلك لتحقيق الغاية التي يجمع عليها المجتمع المنظمي.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف القيادة الإبداعية على أنها: عبارة عن العملية التي يتمتع فيها الفرد بقدرة على إنتاج مجموعة كبيرة من الأفكار التطويرية الآنية والمستقبلية ويتبناها القائد للتأثير في الأفراد وتوجيهم وإرشادهم للتحرك باتجاه المساهمة في تحقيق الأهداف.

وفي هذا المجال يذكر (الصيرفي، 2007) أهم المهارات في تنمية القيـــادة الإبداعيـــة ومنها:

1- تطوير مهارة التحليل الواعي: ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأبعاد التي تساعد على معالجة أي موضوع، أو مشكلة، فمثلاً تفضيل المناقشات من قبل القائد التي تشجع الآخرين على طرح الأفكار، وكذلك اهتمام القائـــد بمعرفـــة آراء وأفكـــار الآخرين، وقدرته على تطوير الحلول للمشاكل الطارئة التي تواجه التنظيم.
2- زيادة الاهتمام بالآخرين وحاجاتهم: حيث يجب أن يتم تنمية قدرة القائد على توقـــع حاجات الآخرين، والاهتمام بها وكيفية التعامل مع الجميع بنفس الطرقـــة بغـــض النظر عن الفروق المختلفة بينهم.
3- التركيز على التخطيط الاستراتيجي: من المهم أن يكون القائد مهتماً إلى حد كبيـــر بالأهداف العامة الرئيسية، وليس بالأمور الإجرائية، وذلك من خلال إعطاء الوقت الكافي للأمور المتعلقة بمثل هذه الأهداف، وعدم هدر الوقت في معالجة المشاكل اليومية، واتخاذ القرارات بشأنها، وكذلك عدم التركيز على نقـــاط الـــضعف فـــي الموظفين.
4- زيادة القدرة على التركيز وحصر الوقت: حيث أنه يجب توزيع الأدوار في العمل على أساس درجة الاهتمام الموجود لدى العاملين في العمل، وكذلك يجب معالجة الأمور بتركيز وبدون تشتت، لعدم هدر الوقت للأمور الروتينية.
5- زيادة القدرة على التكيف مع التغيير: يجب على القائد الذي يرغب بأن يكون مبدعاً أن ينمي لديه مهارة القدرة على التكيف مع المتغيرات وأن يتوقع التغيير المفاجئ والاهتمام بالبيئة المحيطة.
6- مهارة الصبر: تعد مهارة الصبر من أهم المهارات التي يمتاز بها المبـــدع والتـــي يجب تنميتها لدى القادة، وهي القدرة على إعادة تقييم الذات حيث أن ذلك من شأنه إن يساعد المدير على تجاوز الضغوط اليومية، وتقييم نفسه علـــى أســـاس دوره الواسع وكذلك تقييم أداء التنظيم، والثقة في المستقبل. ويجب على القائد كذلك إن

ينمي مهارة ضبط النفس في حالة عدم الاستقرار، حتى يتمكن من التركيز والعمل كقائد مبدع.

سمات القيادة الإبداعية:

تتميز القيادة الإبداعية بعدة سمات ومنها:

1- الحساسية للمشكلات:وهي القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل. وأن هذا الموقف قد يكتنفه نقص ما، أو يشمل على مشكلة ما، أو يحتاج إلى تغيير، وقد تتمثل هذه المشكلة في أحدى القضايا الأدبية، الفلسفية أو العلمية أو المنطقية أو في بعض المواقف الاجتماعية.

2- المثابرة: تعني المثابرة قوة العزيمة والإصرار على الانجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات، والميل للأعمال التي فيها تحدي وصبر. ويرى الفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من المثابرة أنه فرد كفء قادر على التحكم فيما يحدث له. كما انه يشعر بنجاحه في انجاز وتحقيق ما يرغب من خلال العمل الذي يقوم به.

3- المبادرة: المبادرة سمة من سمات الإبداعية ومبدأ إداري هام ويعني القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف. وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات. والمبادرة سمة أساسية من سمات القائد المبدع الذي يشجع روح المبادرة، ويتبنى المبدعين ويوجد المنافسة الصحية والشريفة ولا يقتل روح الحماس والإبداع من خلال القمع والغيرة المهنية.

4- الطرافة والغرابة:إن سمة الطرافة والغرابة نابعة من كون الإبداع يدرك بالحدس لجراءة في أبداء المقترحات والآراء ومناقشتها حتى وإن كانت صادرة عن المراجع العليا، وهي صفة لا تتوفر لدى المتملقين الذين يتقنون فن ترديد الموافقات دونما تفكير طمعا في كسب رضا رؤسائهم (باعمر، 2007).

خصائص الشخصية التربوية المبدعة:

تحدث بعض الكتاب التربويين عن الشخصية التربوية المبدعة حيث شغل ذلــك اهتماماتهم بهدف تطوير قدرات مديري المدارس الشخصية والإدارية يحيط بنا، والفنية ليتمكن من مواكبة التطور الذي يحيط بنا، وذكروا أنها تمتاز بعــدد مــن الخــصائص الإبداعية أهمها:

1- القدرة الفكرية: وهو أن يتمتع المدير بقدرة على إنتاج مجموعة كبيرة من الأفكــار التطويرية الآنية والمستقبلية.
2- وضوح الهدف: بحيث يكون هناك وضوحا للهدف أو الرسالة، وذلك لتوجيه جميع الجهود، والفعاليات والأنشطة باتجاه تحقيق هذا الهدف.
3- بناء الهياكل تنظيمية: فوجود هيكل تنظيمي مرن يمكن الإدارة من تحقيق أهــدافها، ولا شك أن من ملامح مرونة الهيكل التنظيمي قلة الحواجز فيـــه بــين الأقــسام والوحدات، وسهولة التواصل.
4- استخدام تكنولوجيا المعلومات: حيث يفترض أن تسهل هذه التكنولوجيــا العمــل، وتنقله إلى آفاق جديدة، فضلا عن تيسيره، وإيــصاله إلـــى أكبــر قطـــاع مـــن المستفيدين.
5- التأكيد على خلق هوية متميزة خاصة بالمؤسسة: وهذا يتأتى من خلال بلورة مناخ تنظيمي متميز، أو ما يمكن أن يسمى ثقافة تنظيمية مشتركة.
6- التركيز على عمل الفريق: وهذا لا يعني بالطبع عدم الاهتمـــام بمــسؤولية الفــرد وحفزه وصولا إلى الأداء المتميز. (بطاح، 2006).

مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز:

تعمل وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية وتحقيقاً لرؤى جلالـــة الملك عبد الله الثاني وضمن خطتها الإستراتيجية ومشاريعها في مجال تطــوير بنيـــة النظام التربوي بتوفير مدرسة للمتميزين في كل محافظة من محافظات المملكـــة لـــتعم

الفائدة ويصبح جميع الطلبة المتميزين مستهدفين بهذه المدارس وبفضل توجيهات جلالة الملك واهتمامه بجميع فئات الطلبة وتقدير المتفوقين والمبدعين منهم.

تعتبر المملكة الأردنية الهاشمية في مقدمة الدول العربية التي أولت الطلبة الموهوبين والمتفوقين رعاية خاصة، مشيرة إلى مجموعة من البرامج والخدمات التعليمية التي تلبي احتياجات هذه الفئة من الطلبة. ومن ضمن هذه البرامج التعليمية والخدمات التي تقدمها وزارة التربية والتعليم تأتي مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز، والتي تقدم خدمات متخصصة تعمل على تلبية احتياجات الطلبة المتميزين، أنشأت الوزارة أول مدرسة للتميز في محافظة الزرقاء عام (2000\2001)، لتكون نواة الانطلاق إلى باقي محافظات المملكة، وتهدف هذه المدارس إلى تزويد الطلبة المتميزين بخلفية نظرية متينة في المعارف الأساسية بمستواها الإتقاني والتطويري، وإكساب المتميزين مهارات الحياة النافعة المرتبطة بالعلم والتكنولوجيا، وإعداد قيادات واعدة في مختلف الميادين. وكما تهدف هذه المدارس إلى تنمية الموهبة والإبداع واستثمار طاقات المتميزين إلى أقصى حد، وتنمية شخصية الطالب من خلال تعزيز ثقته بنفسه وبقدراته وتطوير نظرته للمستقبل والتخطيط له، وتهيئته لمواجهة التحديات التي قد تواجهه، وتطوير مهارات التفكير العليا والبحث العلمي وتنمية الحس والانتماء الوطني عنده، وفيما يخص الفئة المستهدفة، فهي تشمل أولئك الين أنهوا الصف السادس الأساسي، بحيث يتم ترشيحهم للمدارس وفق مجموعة من الأسس والمعايير الصادرة بموجب تعليمات محددة، وكذلك تقدم مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز التربوي المناهج الإثرائية بعناية وحرص من خلال لجان فنية وخبرات أردنية على مستوى عال لتلبي كل الاحتياجات التربوية والتعليمية للطلبة المتميزين، إلى جانب المناهج الرسمية.

فالمدارس تعد المواد والمناهج وفق نظام الساعات المتعمدة من خلال منهاجين رسمي وتطويري. فأما الرسمي فهو المنهاج الذي يطبق على الطلبة في مدارس الوزارة من الصف الأول وحتى الثاني عشر، فيما يعتبر المنهاج التطويري إثرائي يتم تقديمه وفق حاجات الطلبة وميولهم من الصف السابع وحتى الثاني عشر، وفيما يتعلق

بأسس ترشيح الطلبة لمدارس الملك عبد الله الثاني للتميز يتم اعتماد ما نسبته 5% من الطلبة الحاصلين على أعلى المعدلات في الصف السادس من كل مدرسة بالمحافظة، واعتماد معايير ترشيح المعلمين والأهل ضمن معايير الترشيح، ويراعى كذلك ترشيح الطلبة على أساس الخصائص السلوكية.

وبلغ أعداد الطلبة في مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في إربد والزرقاء والسلط أكثر من (1300) طالباً وطالبةً للعام (2008\2009)، في حين يتم اختيار الكادر الإداري والتعليمي في هذه المدارس وفق أسس وشروط محددة، ومن ذوي التأهيل العالي من المتخصصين وذوي الخبرة، وتتوفر في مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز العديد من التسهيلات التربوية التي تنسجم مع المناهج المقدمة لهذه الفئة، وتتمثل في المختبرات العلمية المتطورة (اللغات، الحاسوب، الأحياء، الكيمياء، الفيزياء، والإلكترونيات)، ومكتبة غنية بالمصادر العلمية والمطبوعات، واستخدام تقنيات وأجهزة علمية تربوية مناسبة تسهم في تطبيق المناهج بكفاءة. (المجالي، 2012)

1.الأعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية:

يخضع اختيار أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية لمجموعة من المعايير من أهمها:

1- أن يكون من حملة الشهادة الجامعية الأولى كحد أدنى.

2- لديه خدمة فعلية في الوزارة لا تقل عن خمس سنوات.

3- القدرة على التحدث باللغة الإنجليزية.

4- التميز في الأداء الوظيفي.

2. **:اختيار الطلبة وقبولهم في مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز:**

تتمثل الفئة المستهدفة طلبة الصف السابع الأساسي في المحافظات، وفق مجموعة من الأسس والمعايير المحددة من قبل الوزارة، وتتم عملية الاختيار من خلال عدة مراحل وهي:

أ. مرحلة الترشيح والتصفية

تقوم الوزارة الممثلة بقسم برامج المتفوقين في هذه المرحلة بتعميم الشروط الخاصة بقبول الطلبة على المحافظات التي تتواجد فيها مدارس الملك عبدالله الثاني للتميــز، لتقوم المديريات بدورها بتعميم هذه الشروط على جميع المــدارس ويــشترط فــي المتقدمين لهذه المدارس ما يلي:

1- أن لا يقل معدل الطالب العام في صفوف الخامس والسادس عن 90%.

2- أن لا يقل معدل الطالب في المواد الأساسية اللغة العربية واللغــة الإنجليزيــة والرياضيات والعلوم عن 95%.

تقوم كل مديرية من مديريات التربية بحصر أعداد المتقدمين ومراجعــة مــدى انطباق الشروط عليهم، وترسل الأسماء إلى قسم برامج المتفوقين في الوزارة حيث يتم تسجيل كافة الأسماء المتقدمة، والتأكد من مدى انطباق الشروط على المتقــدمين وإرسال قوائم المرشحين إلى قسم التشخيص المكلــف بالإعــداد مرحلــة تطبيــق الاختبارات والإشراف عليها (وزارة التربية والتعليم، 2012).

ب. مرحلة تطبيق الاختبارات:

1- يخضع الطلبة الذين انطبقت عليهم شروط الترشيح إلى اختبارات قدرات عقلية، تضم اختبار توني لتقييم القدرات المعرفية.

تجريها الوزارة بالتعاون مع المتخصصين في مجالات القياس والتقويم من الجامعــات الأردنية.

2-يتم بعد ذلك تصحيح الاختبار واستخراج النتائج من قبل المعنيين بــإجراء هــذا الاختبار وتسليم النتائج إلى قسم التشخيص وقسم برامج المتفوقين.

3- تعلن النتائج عبر الموقع الالكتروني للوزارة وترسل أســماء المقبــولين إلــى المدارس المعنية.

إلا أن هذه الأسس والشروط جرى عليها تعديل وتطوير بناء علــى توصــيات خبير برامج الموهوبين والمتفوقين المتعمدة لدى الوزارة، وذلك بهدف توسيع دائرة

المرشحين للقبول لتشمل أكبر عدد ممكن من الطلبة الموهوبين والمتفوقين بالإضافة إلى تجنب الأخطاء التي قد تنجم عن عملية الكشف، وفي مقدمتها إسقاط طالب موهوب وحرمانه من خدمات البرنامج إذا كان تحصيله متدنياً، أو لديه صعوبات التعلم.(جروان، 2008).

وقد جاء التعديل على الأسس والشروط الخاصة بترشيح الطلبة لتصبح كما يلي:

أولاً: يتم ترشيح الطلبة الحاصلين على أعلى المعدلات في الصف السادس الأساسي، وبذلك يسمح للطلبة الترشيح لهذه المدارس، حيث كان سابقاً يتم حرمانهم من الالتحاق بها بسبب التقيد بشرط حصولهم على معدل (95%) مما يؤدي إلى استبعاد الكثير من الطلبة الموهوبين وحرمانهم من فرصة الالتحاق بالبرنامج.

ثانياً: تعتمد ترشيحات المعلمين والوالدين ضمن معايير الترشيح حتى تساعد في اتخاذ قرارات صائبة بالنسبة إلى اختيار الموهوبين.

ثالثاً: ترشيح الطلبة على أساس الخصائص السلوكية، لتوفيرها معلومات قد لا يتسنى الحصول عليها عن طريق الاختبارات الموضوعية (وزارة التربية والتعليم، 2012).

3. **ساعات الدوام الرسمي:**

يبدأ الدوام المدرسي من الساعة (8-3) مساءً يومياً وحسب نظام اليوم الطويل. بحيث يدرس الطالب ما معدله (40) ساعة أسبوعياً.

4. **المناهج الدراسية:**

تتكون المباحث التي تدرس في المدرسة مما يلي:

أ- المباحث المدرسية النظامية: والتي يدرسها الطلبة العاديون وفق الخطة الدراسية المعتمدة للصفوف (7-10) الأساسية، وللصفين (11-12).

ب- المباحث التطورية والتي تتضمن مجموعة من العناصر والفعاليات التي يقوم المتميز بدراستها وتنفيذها بحيث يتم تحديد كل فعالية من قبل اللجنة وتتكون من أربعة أنواع رئيسية هي:

1- الأنشطة الإثرائية المساندة للمباحث الرسمية، ويخصص لها ساعة أسبوعياً لكل مبحث، بحيث يتوسع المعلم في تقديمه وفق حاجات الطلبة وميولهم ويتكون المنهاج المدرسي الإثرائي من:

1. حصص في مواد متقدمة في مجال: المسرح، والرسم، والأعلام وغيرها.
2. برنامج خدمة المجتمع المحلي ينفذ في العطل الصيفية.
3. تصميم وتنفيذ مشاريع وفق منهجية البحث العلمي.
4. مشاركة الطالب في أنشطة وأندية ومسابقات محلية وإقليمية وعالمية وغيرها من الفعاليات.

2- المباحث الإجبارية لمدارس الملك عبدالله الثاني للتميز، وتشمل:

1. التربية القيادية: بواقع ساعة أسبوعياً لكافة المتميزين في الصفوف العاشر الأساسي والحادي عشر.
2. قضايا معاصرة بواقع ساعة أسبوعيا للصفوف السابع والثامن الأساسيين. (المجالي،2012)

2.2 **الدراسات السابقة:**

1.2.2 **الدراسات العربية**

فيما يلي عرض للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة:

الدراسات العربية المتعلقة بالقيادة الإبداعية:

أجرت (أبو سمهدانة، 2009) دراسة للتعرف على درجة إدراك وممارسة رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك للقيادة الإبداعية. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانه تكونت من (55) فقرة موزعة على مجالات الدراسة الخمسة، وتألفت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة كاملا والذي بلغ (50) فردا من رؤساء الأقسام. وقد أظهرت النتائج الدراسة عدم وجود فروق في درجة ممارسة رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك للقيادة الإبداعية تعزى

لمتغير النوع الاجتماعي لجميع المجالات وأظهرت نتائج الدراسة وجـــود فـــروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء الأقسام في مديريات التربيـــة والتعلـــيم فـــي محافظة الكرك للقيادة الإبداعية تعزى لمتغير المؤهل العلمـــي فـــي مجـــال (المبـــادأة والمجازفة) فقط ولصالح حملة درجة الماجستير فأكثر، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة رؤساء الأقسام في مـــديريات التربيـــة والتعلـــيم فـــي محافظة الكرك للقيادة الإبداعية تعزى لمتغير الخبرة للمجالات (حل المشكلات واتخـــاذ القرار، القابلية للتغيير، المبادأة، والمجازفة) فقط ولصالح ذوي الخبرة (10) ســـنوات فأكثر.

وفي دراسة قام بها (طويقات، 2007) هدفت إلى بناء برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية فـــي ضـــوء الواقـــع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، وقد قام الباحث بتطوير استبانه لقياس درجة توافر هذه الخصائص لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية، وقام بتوزيعهـــا على عينة من (600) عضو هيئة تدريس، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية حدد الباحث خصائص سلوكية للقيادة الإبداعية صنفها في خمـــسة مجـــالات وهـــي (حـــل المشكلات واتخاذ القرار، القابلية للتغيير، روح المجازفة، سعة الاتـــصالات، تـــشجيع الإبداع). وجاءت درجة توافر خصائص القيادة الإبداعية عند عينة الدراسة متوســـطة. وتم بناء برنامج تدريبي في القيادة الإبداعية لعمداء الكليـــات ورؤســـاء الأقـــسام فـــي الجامعات الأردنية. وقد أوصى الباحث بالإفادة من هذا البرنامج في الدورات التدريبية لأعضاء التدريس في الجامعات الأردنية في القيادة sالإبداعية.

وقد قام (باعمر، 2007) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى المهـــارات الإبداعيـــة للقائد الإداري، وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في سلطنة عمـــان مـــن وجهة نظر رؤساء الأقسام، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث استبانه مطورة طبقت على 372 شخص، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن المتوسط العـــام لأبعاد المهارات الإبداعية للقائد الإداري في الوزارات العمانية من وجهة نظر رؤســـاء

الأقسام جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء مستوى الأداء الوظيفي أيضا مرتفعا. أن هنالك أثر للمهارات الإبداعية للقائد الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في سلطنة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام. وكان من أهم توصيات هذه الدراسة تعزيز آليات وأساليب المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين في الوزارات العمانية بمختلف أنواعها، تشجيع المدراء على تفويض الصلاحيات، تنويع المهارات القيادية الإبداعية.

وكما قام (القرشي، 2004) بدراسة بعنوان القيادة الإبداعية، والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية. هدفت إلى التعرف على طبيعة القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي السائد في الجامعات السعودية، وتكونت عينة من (226) من عمداء ووكلاء الكليات بثلاث جامعات سعودية هي (جامعة أم القرى، جامعة الملك سعود، جامعة الملك فيصل)، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع سمات القيادة الإبداعية تمارس من قبل مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سمات القيادة الإبداعية ترجع إلى متغير النوع الاجتماعي وذلك لصالح الذكور.

وجاءت دراسة (الرحاحلة، 2002) حول إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم تطوير أداتين: الأولى استبانه تتعلق بمتغير إدارة الوقت والتي تكونت من (34) فقرة والثانية استبانه تتعلق بمتغير القيادة الإبداعية والتي تكونت من (31) فقرة. وقد تكون المجتمع الدراسة من (236) مديرا ومديرة، وقد أظهرت النتائج بالنسبة لمتغير القيادة الإبداعية كانت لصالح الإناث حيث أن المديرات يتمتعن بمستوى ممتاز في القيادة الإبداعية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين إدارة الوقت والقيادة الإبداعية، من خلال إجابات المديرين والمديرات. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز العلاقة بين المدارس الثانوية للإفادة من الخبرات المختلفة التي تتعلق بالعمل والأنشطة داخل المدارس وتعميم المبدع منها.

أما دراسة (العمري، 2003) فهدفت إلى التعرف على إدارة الوقت لدى عمداء الكليات التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية بالأردن وعلاقتها بقيادتهم الإبداعية من وجهة

نظر عمداء ووجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية وتكون مجتمع الدراسة من (237) ما بين عمداء ومدراء أقسام. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج كـــان مـــن أهمهـــا أن العمداء يتمتعون بمستوى جيد من إدارة الوقت، من وجهة نظرهم وبنسبة متوسطة مـــن وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية. وكذلك بنسبة فوق الوسط في القيادة الإبداعيـــة من وجهة نظر العمداء وبنسبة فوق الوسط في القيادة من وجهة نظر شاغلي الوظـــائف الإشرافية والقيادة الإبداعية من وجهة نظر العمداء وشاغلي الوظائف الإشرافية.

الدراسات العربية المتعلقة بمدارس الملك عبدالله الثاني للتميز:

أجرى (الخوالدة،2006) دراسة هدفت إلى تقييم مناهج الطلبة الموهـــوبين فـــي البرامج الخاصة في الأردن من وجهة نظر كل من المعلمين والطلبـــة أنفـــسهم، وتـــم تطوير استبانة مكونة من (95) فقرة، وزعت على (36) معلماً ومعلمةً فـــي البـــرامج الخاصة بالموهوبين و(255) من طلبة برامج الموهوبين بمدارس الملك عبدالله الثـــاني للتميز والمراكز الريادية وغرف مصادر الطلبة الموهوبين، وقد توصلت الدراسة إلـــى أن مناهج الموهوبين بشكل عام بحاجة إلى تطوير في العديد من الأبعاد، وأن طرائـــق التدريس المستخدمة فعالة ومتنوعة وتزيد من كفاية الطلبة وقدراتهم، أمـــا اســـتجابات الطلبة بالنسبة لطرائق التدريس فقد أظهرت أن طرائق التدريس جيدة إلى حد ما ولكن لا بد من وجود العديد من استراتيجيات التدريس الناجعة في تدريس الموهوبين والتي لم يتضمنها المنهاج المقدم. أما بخصوص الإنتاجية الإبداعية عند الطلبـــة فقـــد أظهـــرت استجابات المعلمين والطلبة أن المنهاج يسهم في تحقيق الإنتاجية الإبداعية عند الطلبـــة وبشكل كبير.

وفي دراسة (عويدات، 2006) التي هدفت إلى إعداد قائمة بالكفايـــات المهنيـــة والاجتماعية والخصائص الشخصية لمعلمي الطلبة الموهوبين، وتكونت عينة الدارســـة من جميع طلبة ومعلمي مدرسة اليوبيل وعددهم (286) طالباً وطالبةً و (30) معلمـــاً ومعلمةً، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من الكفايات المهنية وهي (معرفة اختبارات الإبداع والمهارات التي يطبقها) أما الكفايات الاجتماعية مثل (يشارك الطلبـــة

نشاطاتهم الاجتماعية والترويحية) أما الخصائص الشخصية التي يجب توافرها في معلم الطلبة الموهوبين فهي (يحافظ على الوقت ويلتزم بالمواعيد) وهذه الكفايات جميعها يجب توافرها في معلم الطلبة الموهوبين.

وأجرت (المحارمه،2009) دارسة هدفت إلى تقييم برامج مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في ضوء المعايير العالمية لتعليم الموهوبين، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز وعددهم (6) مديراً ومساعديهم الإداريين والفنيين بالإضافة إلى (135) معلماً ومعلمة و(36) طالباً وطالبة تم اختيارهم من طلبة الصفين العاشر والحادي عشر، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تغييباً لدور المعلمين والمديرين بالنسبة لإجراءات الكشف عن الموهوبين والمتفوقين، والاقتصار على المتخصصين من الوزارة في القيام بكافة الإجراءات الخاصة بقبول الطلبة الموهوبين والمتفوقين، وعدم اعتماد محكات متنوعة في الكشف والترشيح للطلبة الموهوبين والمتفوقين. بالإضافة إلى تغييب دور المعلمين في تحديد الموضوعات الأثرائية أو إشراكهم في تطوير المناهج حيث يقتصر الأمر على وزارة التربية في تكليف متخصصين من الجامعات ليسوا على دراية كافية باحتياجات الطلبة الموهوبين والمتفوقين. بالإضافة إلى أن المعلمين لم يخضعوا إلى دورات تدريبية كافية في مجال تطبيق المناهج الاثرائية، وغياب الوسائل والتقنيات اللازمة لتطبيق هذه المناهج في المدارس.

2.2.2 **الدراسات الأجنبية:**

دراسة فنتينوت (Fontenot,1987) هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر التدريب في الإبداع والحساسية للمشكلات، وتكونت عينة الدراسة من (68) فرد لم يتلقوا أي تدريب إبداعي وتم اختيارهم بشكل عشوائي، ومن خلال التدريب استخدام أسلوب طريقة حل المشكلات بطرق إبداعية للتوصل إلى مهارات الإبداع الطلاقة والمرونة،

والحساسية للمشكلات، وتوصلت الدراسة إلى أن الفئة المستهدفة تمكنت من اكتساب مهارات الإبداع ولديهم القدرة على حل المشكلات بطرق إبداعية.

وقام كانتز (koontz,1988) بدراسة بعنوان " المدير المبدع في الإدارة الوسطى " وهدفت الدراسة إلى معرفة المديرين الذين يسهمون في التعبير والتدريس والإبداع وتكونت عينة من (165) مديرا في الإدارة الوسطى من خمس مؤسسات وقد أظهرت الدراسة إلى ما يلي: إن الإبداع والتجديد يوجدان في المؤسسات التي تتداخل فيها دوائر الاختصاصيات وتنساب المعلومات بحرية وتتسم بنظرة مستقبلية. كما أظهرت الدراسة صفات مشتركة للمديرين والمبدعين وهي: لديهم بعد نظر، الراحة في التعبير، التمتع بوضوح الاتجاه والحرص على الإتقان، التشاركية في الإدارة، القدرة على التصرف.

دراسة بوليتز (politis , 2005) فقد هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين أبعاد قيادة الإدارة الذاتية وأبعاد بيئة العمل الدافعة إلى الإبداع ومعدل الإنتاج، في عينة مكونة من (104)، موظفين يمارسون إدارة النشاطات الذاتية في المنظمة تقنية متطورة تعمل في دولة الإمارات العربية المتحدة أما النتائج العملية، التي توصل لها الباحث أن الدور القيادي هو الذي يخلق الموقف والسياق للإنتاجية والإبداع، وعليه فإن مهارة قيادة الإبداع في المؤسسة، تكمن في فن معاملة الموظفين، ومهمة القيادة في تلك المنظمة توفير ظروف عمل بيئية تساعدهم على القيام بالإبداع.

أما الدراسة التي قام بها كاملو ومارتنز وفرنانديز (Camelo , Martinez , Fernandez, 2006). والتي هدفت إلى تحليل رؤية فرق الإدارات العليا وخصائص فرق العمل على الأداء الإبداعي للشركات الاسبانية، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات التي لديها (50) موظفاً فأكثر والبالغ عددها (960) شركة والحاصلة على براءات اختراع حسب سجلات المكتب الإحصائي الاسباني وتوصلت الدراسة إلى أن رؤية الإدارات العليا وحدها لا تكفي لتفسير التباين في الأداء الإبداعي، بل يتطلب ذلك وجود فرق عمل متخصصة ومستقلة ذاتياً ووجود حاجة فعلية لطاقم الفريق المحترف الذي يعملون فيه، لكي يكون أكثر تكيفاً ومرونة في الأداء، فضلاً عن الحاجة إلى

الانفتاح الذهني والرغبة في المشاركة مع الآخرين، واتــضحت أراء المــشاركين إزاء وجود الاتصال الفاعل بينهم بشكل ملحوظ، وأنهم يشعرون بقدرتهم على تقــديم الأداء المتميز وبأساليب إبداعية منفردة للعمل.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن دراسة (أبو سمهدانة، 2009) و(طويقات،2007)، و (البلوي، 2007)، و(القرشــي، 2004)،والعمــري،2003)، و (الرحاحلة، 2002).قد سعت إلى معرفة درجة ممارسة القيادة الإبداعية في المؤسسات التربوية.أما دراسة (بــاعمر،2007)، و (camelo, Fernandez, Martinez, 2006) ، و (koontz,1988) و (Politis,2005).، سعت إلى معرفة المهارات الابداعيــة الواجــب توافرها في القائد الإداري. أما دراســة (الخوالــدة،2006)، و(عويــدات،2006)، و (المحارمه،2009). قد سعت إلى معرفة مدى فعالية برامج رعاية الطلبــة الموهــوبين والكفايات الواجب توافرها بالطلبة والمعلمين.

وإشارة إلى الدراسات السابقة يلاحظ بأن بعضها قد تناول مدى ممارسة القيــادة الإبداعية في المؤسسات التربوية، في حين تناول البعض الآخر مدى توافر المهــارات الإبداعية لدى القائد الإداري. ولعل ما يميز الدراسة الحالية التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدراس الملك عبدالله الثاني للتميز على مــستوى الأردن، حيث أنها تتفق مع الدراسات السابقة من حيث تناول القيادة الإبداعية، وتختلــف عــن الدراسات السابقة من حيث بيئة التطبيق، ولم تبحث من قبل.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتضمن هذا الفصل وصفا لمنهج مجتمع الدراسة والعينة المختارة ووصـــفا لأداة الدراسة وكيفية التحقق من صدق الأداة وثباتها، كما يبين إجراءات الدراسة والأســـلوب الإحصائي المستخدم لمعالجة البيانات الإحصائية لاستخلاص النتائج.

1.3 منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج المسحي كأسلوب لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وتم وصف الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وطرق التحقق مـــن صـــدقها وثباتها،ووصـــفا لإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها خلال هذه الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تم أخذ مجتمع الدراسة بشكل كلي والذي يتألف من 299 معلمـــاً فـــي مـــدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن (السلط، إربد، العقبة، الزرقاء، الطفيلة، عجلون) للعام الدراسي الأول 2012، وتم أخذ (20) معلماً ومعلمةً لغايات التحقق من ثبات أداة الدراسة وتم توزيع (279) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرجاع جميع الأستبانات والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس:

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة

النوع الاجتماعي	العدد
معلم	138
معلمة	161
العدد الكلي	299

والجدول (2) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مستويات متغيراتها.

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	العدد الكلي
النوع الاجتماعي	ذكر	128	279
	أنثى	151	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	150	279
	دراسات عليا	129	
الخبرة	1- أقل من5 سنوات	48	279
	5- أقل من 10 سنوات	143	
	من 10 سنوات فأكثر	88	

3.3 **أداة الدراسة:**

تم تطوير استبانه تكونت من جزأين، اشتمل الجــزء الأول علـــى المتغيــرات الشخصية للمستجيبين (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة) وتكون الجزء الثاني من الفقرات التي تقيس درجة ممارسة القيادة الإبداعية للمديرين وبلغ عـــدد الفقــرات (69) فقرة. وتم الاستجابة على هذه الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي.

غير موافق أبدا	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

وتم توزيع هذه الفقرات على خمس مجالات وهي:

1- مجال الأصالة تكون من 15 فقرة

2- مجال حل المشكلات وتكون من 14 فقرة

3- مجال الاتصال والتواصل وتكون من 11 فقرة

4- مجال تحفيز الإبداع وتكون من 17 فقرة

5- مجال التمكين وتكون من 12 فقرة

4.3 صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها بصورتها على مجموعة مـن ذوي الخبرة والاختصاص من تخصصات الإدارة التربوية والقياس والتقويم في الجامعـات الأردنية والبالغ عددهم (11) محكماً ملحق (أ)، من أجل إبداء أرائهـم وملاحظـاتهم حول مدى صحة هذه الفقرات ومناسبتها، ومدى ملائمة الفقرات لمجـالات الاسـتبانة حيث بلغ عدد فقراتها (73) فقرة، وبناء على آرائهم تم تعديل بعض الفقرات وحذف أربع ووضع الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (69) فقرة ملحق رقم (ب).

5.3 ثبات الأداة:

تم تطبيق أداة الدراسة على (20) فرد من مجتمع الدراسة، و لحـساب معامـل الثبات استخدمت معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (3) يبين قيم معاملات الثبات.

جدول (3)

قيم معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

المجال	معامل الثبات
الأصالة	0.958
حل المشكلات	0.970
الاتصال والتواصل	0.924
تحفيز الإبداع	0.977
التمكين	0.956
الكلي	0.990

يتبين من الجدول (3) أن قيم معاملات الثبات جاءت مرتفعة. وهذا يدل على أن الاستبانه تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

6.3 متغيرات الدراسة:

سوف تشتمل الدراسة على المتغيرات التالية:

1- **المتغيرات المستقلة:**

أ- **النوع الاجتماعي وله فئتان:**

1- ذكر 2- أنثى

ب- **المؤهل العلمي وله مستويان** ":

1- بكالوريوس 2 - دراسات عليا

ج- **سنوات الخبرة وله ثلاث مستويات:**

1- أقل من 5 سنوات 2 - من 5 إلى 10 سنوات 3 - من 10 سنوات فأكثر

2- **المتغير التابع:**

درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين.

7.3 إجراءات الدراسة:

1- تم الحصول على الموافقة الرسمية من جامعة مؤتة، وكذلك من وزارة التربية والتعليم الأردنية من خلال كتاب رسمي موجه من قبل عمادة الدراسات العليا بجامعة مؤتة لتسهيل إجراءات الدراسة وتطبيق أداتها.

2- اختيار عينة الدراسة بالطرق المحددة مسبقاً.

3- توزيع أداة الدراسة، وبيان الهدف منها ومن ثم تعبئة الاستبانة من قبل أفراد عينة الدراسة.

4- تتدرج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وتحديدها بخمسة مستويات على النحو الآتي: موافق بشدة ويعطى 5 درجات، ومستوى موافق ويعطى 4 درجات، ومستوى موافق بدرجة متوسطة ويعطى 3 درجات،

ومستوى غير موافق ويعطى درجتين، ومستوى غير موافق بشدة ويعطى درجة واحدة.

وتم اعتماد معيار الحكم على الأوساط الحسابية للفقرات والأبعاد كالتالي:

مرتفع (3.67 فما فوق).

متوسط (2.33 – 3.66).

منخفض (أقل من 2.33).

وتم حساب المعيار كما يلي:

1- الفرق بين الحد الأعلى لبدائل أداة الدراسة والحد الأدنى لبدائل أداة الدراســـة = 5-1=4

2- تم قسمة الفرق على عدد المستويات (مرتفع، متوسط، متدني) فتصبح تـــساوي 4/ 3= 1.33

3- بعدها تتم إضافة ناتج القسمة إلى الحد الأدنى 1+ 1.33= 2.33 متـــدني، ثـــم 2.33+ 1.33= 3.67متوسط، ثم 3.67 1.33= 5 مرتفع.

8.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي

والتحليلي من خلال برنامج الرزمة الإحصائية (spss) على النحو التالي:

1- استخدام معادلة كرونباخ ألفا

للإجابة عن السؤال الأول:

1- تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- وللإجابة عن السؤال الثاني:

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز من وجهة نظر المعلمـــين فـــي الأردن حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

3- وتم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي والخبـــرة والتفاعل بينهما على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز من وجهة نظر المعلمين في الأردن.

4- تم استخدام تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة القيـــادة الإبداعية لدى مديري مدراس الملك عبد الله الثاني للتميز من وجهة نظر المعلمـــين في الأردن.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض النتائج ومناقشتها:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة للقيادة الإبداعية وللكلي، والجداول (4، 5، 6، 7، 8،9) تبين نتائج ذلك، وعلى النحو التالي.

أولاً: مجالات القيادة الإبداعية

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجلات القيادة الإبداعية بشكل كلي كما في الجدول (4).

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات القيادة الإبداعية مرتبة تنازلياً

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
الأصالة	3.73	0.89	مرتفع
الاتصال والتواصل	3.67	0.86	مرتفع
التمكين	3.65	0.91	متوسط
حل المشكلات	3.64	0.87	متوسط
تحفيز الإبداع	3.55	0.91	متوسط

يتبين من الجدول (4) أن مجالي الأصالة والاتصال والتواصل كان تقديرهما مرتفعاً، وباقي المجالات كان تقديرها متوسطاً. وأقل تقدير كان لمجال تحفيز الإبداع

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.55). وأكبر تقدير كان لمجال الأصالة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.73).

ثانياً: مجال الأصالة

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين لمجال الأصالة كما في الجدول (5).

جدول(5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين في الأردن لمجال الأصالة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
1	يشجع المدير المعلمين على استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير البرامج والمواد التعليمية التعلمية.	4.16	1.06	1	مرتفع
7	يطرح المدير عدداً من المقترحات والحلول المتنوعة لمواجهة المشكلات.	3.91	1.14	2	مرتفع
2	يلتزم المدير في تطبيق المعايير المحددة للأداء المتميز.	3.77	1.06	3	مرتفع
3	يؤكد المدير على جودة وتميز العمل في مختلف المراحل وعلى كافة المستويات (معلمين/ إداريين/ طلبة)	3.77	1.15	4	مرتفع
12	يعطي المدير للمعلمين الوقت الكافي لانجاز أعمالهم بكفاءة.	3.73	1.14	5	مرتفع
5	يضع المدير رؤيا تطويرية للمدرسة.	3.70	1.15	6	مرتفع
9	يوفر المدير بيئة مدرسية ملائمة تشجع على الإبداع.	3.69	1.15	7	مرتفع

13	يعمل المدير على تبسيط الإجراءات الإدارية	3.69	1.15	8	مرتفع
6	يوفر المدير بيئةً مدرسـيةً تـشجع التعـاون الايجابي لتفعيل العمل التربوي الجماعي	3.67	1.183	9	مرتفع
15	يستخدم المدير أساليب حديثة ومتنوعـة فـي إدارة المشاغل التدريبية (المحاضرة ، ورش العمل ، حلقة النقاش)	3.66	1.14	10	متوسط
11	يشجع المدير على توظيف إمكانيـات البيئـة المتنوعة في إنتاج الوسائل التعليميـة بأقـل تكلفة.	3.66	1.17	11	متوسط
8	يعزز المدير الرقابة الذاتية عند المعلمين.	3.65	1.17	12	متوسط
10	يمتلك المدير عقلية منفتحة وإيجابية.	3.64	1.23	13	متوسط
14	يوظف المدير إمكانيـات المجتمـع المحلـي المتنوعة لدعم وخدمة المدرسة	3.61	1.12	14	متوسط
4	يشرك المدير المعلمين معه في إعداد البرامج وإعداد الخطة التطويرية.	3.60	1.17	15	متوسط
الكلي		3.73	0.89		مرتفع

يتبين من الجدول(5) أن الفقرات(7,3,2,1) كانت درجة ممارسـتها مرتفعـة، وباقي الفقرات كانت درجة ممارستها متوسطة، وأكبر تقدير كان للفقرة (**يشجع المـدير المعلمين على استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير البرامج والمـواد التعليميـة التعلمية**) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(4.16)، وكان أقل تقدير للفقـرة (**يـشرك المدير المعلمين معه في إعداد البرامج وإعداد الخطة التطويرية**) حيث بلغـت قيمـة المتوسط الحسابي لها (3.60)، وكان التقدير لدرجة ممارسة القيـادة الإبداعيـة لـدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين لمجـال الأصالة مرتفع وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.73).

إن تنوع الفقرات المرتبطة ببعد الأصالة ما بين مرتفعة والمتوسطة يـدل علـى ممارسة مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز للقيادة الإبداعية، حيث أشار أفـراد الدراسة (المعلمون) إلى سعي المديرين إلـى تحفيـزهم علـى اسـتخدام تكنولوجيـا المعلومات، وتقديمهم مبادرات كحلول للمشكلات التي تعترض العمل التربوي، وتأكيدهم على جودة العمل التربوي ونوعيته، فربما يعزى ذلك إلى قناعة الإدارات العليـا لهـذه المدارس بجدوى تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير البرامج ورفع سويتها، لـذا تحرص على تزويد المدارس بكافة التجهيزات المرتبطة لتكنولوجيا المعلومات، فـضلا عن مؤهلات من يكلف بإدارة هذه المدارس حيث يحملون مؤهلات وخبـرات طويلـة ويتم إعدادهم بشكل جيد، ولمس المعلمون أيضا ولكن بصورة أقـل مـن الأول لكنهـا ملحوظة ومقبولة –جهود المديرين في وضع تصورات مقترحة لتطوير مرافق المدارس كافة، ومساعيهم الحثيثة إلى خلق بيئات تربوية تشجع على الإبداع والعمـل التعـاوني والتشاركي، وحرصهم على الاستفادة من التوجيهـات الحديثـة فـي إدارة المـشاغل التدريبية، وقدرتهم على استثمار البيئة المحلية لإنتاج وسائل تعليمية بأقل تكلفة. فربمـا يعزى ذلك إلى حرص وزارة التربية على تزويد هذه المدارس بكل ما يـشجع علـى البحث والإبداع والعمل التعاوني، فضلا عن الدورات التي تعقد لمديري المدارس فـي الأساليب الإبداعية، وإمكانية الاستفادة من البيئة المحلية في إنتاج الوسـائل التعليميـة. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستا (القرشي، 2000) و(طويقات، 2007) واللتان أشارتا إلى أن جميع سمات القيادة الإبداعية تمارس من قبل مجتمـع الدراسـة بدرجة متوسطة.

وحصول الفقرة ((**يشجع المدير المعلمين على استخدام تكنولوجيا المعلومـات في تطوير البرامج والمواد التعليمية التعلمية**) على أعلى تقدير في بعد الأصالة، فربما يعزى ذلك إلى اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات، حيث يسهل العمل وتنقله إلى أفـاق جديدة، فضلا عن تيسيره وإيصاله إلى أكبر قطاع من المستفيدين، وتعد مصدرا رئيسا لأي مؤسسة لتنظيمها وإدارتها وانجاز عملياتها، فضلا على أن اسـتخدامها يعـد مـن

مقومات الإبداع الأساسية، و يساعد في توظيف العديد من أساليب الإدارة المتنوعة، فضلا أنها توفر قاعدة من البيانات والمعلومات ربما تساعد المديرين في تحديد الأهداف ومتابعة العمليات والأنشطة ووضع الخطط بدرجة عالية،وتساعد أيضا في تمكين المديرين من اتخاذ القرارات المدرسية السليمة.

أما حصول الفقرة ((**يشرك المدير المعلمين معه في إعداد البرامج وإعداد الخطة التطويرية**) على اقل تقدير إلا أنها ما زالت بدرجة متوسطة أي مقبولة إلا أنها لم تحظ باهتمام المعلمين كما حظيت به فقرات البعد الأخرى، فربما يعزى ذلك إلى تفرد المدير في بعض القرارات أو الخطط والتي يشعر أنها من اختصاصه،ولديه من الخبرة والمعرفة ما قد لا تتوافر عند بعض المعلمين حيث أشار (بطاح، 2006) أن من سمات الشخصية التربوية المبدعة أن يتمتع المدير بقدرة على إنتاج مجموعة كبيرة من الأفكار التطويرية الآنية والمستقبلية، وربما يعزى أيضا إلى شعور بعض المعلمين إن مشاركته واقتراحاته لا تحظ باهتمام المدير لأنها لا تمثل عمقا ومعرفة، أو لا تتصف بالأصالة.

ومجيء التقدير الكلي بدرجة متوسطة فربما يعزى ذلك إلى تنوع فقرات هذا البعد ما بين المرتفعة والمتوسطة مما جعل تقدير الكلي بدرجة متوسطة.

ثالثاً: مجال حل المشكلات

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين في الأردن لمجال حل المشكلات، كما في الجدول (6).

جدول(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين في الأردن لمجال حل المشكلات

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
1	يمتلك المدير الكفاءة على اكتشاف المشاكل بهدف حلها.	3.89	1.06	1	مرتفع
2	لدى المدير المقدرة على متابعة المشكلات التي تعاني منها المدرسة.	3.73	1.02	2	مرتفع
13	يشجع المدير المعلمين على المبادرات الفردية والعمل بروح الفريق الواحد لمواجهة وحل المشكلات.	3.68	1.13	3	مرتفع
7	يمتلك المدير المقدرة في الحصول على المعلومات التي يحتاجها.	3.67	1.15	4	مرتفع
11	يشارك المدير أولياء الأمور في حل المشكلات المتعلقة بأبنائهم.	3.67	1.17	5	مرتفع
12	يتبع المدير الخطوات المنطقية العلمية في حل المشكلات.	3.65	1.12	6	متوسط
4	يمتلك المقدرة على تصور بدائل كثيرة للتعامل مع المشكلات.	3.62	1.13	7	متوسط
8	يفضل جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها لصناعة القرار.	3.62	1.14	8	متوسط
3	يشجع المدير العمل الجماعي لحل المشكلات المعقدة.	3.62	1.19	9	متوسط
14	يشجع المدير المعلمين على تقديم المقترحات لحل المشكلة المطروحة ثم اختيار الحل المناسب	3.60	1.24	10	متوسط
5	يعطي الحرية للمعلمين للمشاركة في تحديد المشكلات وحلها.	3.58	1.25	11	متوسط

10	يتعامل المدير مع القضايا والمشكلات داخل المدرسة باعتبارها فرصة مناسبة للتعديل والتحسين والتطوير.	3.57	1.17	12	متوسط
9	ينفذ المدير كثيراً من المشاريع دون أن يكترث بالعقبات التي تواجهه.	3.56	1.10	13	متوسط
6	يتمكن المدير من صناعة قرار حاسم خلال مدة زمنية محددة	3.55	1.17	14	متوسط
الكلي		3.64	0.87		متوسط

يتبين من الجدول(6) أن الفقرة (1) كانت درجة ممارستها مرتفعة، وباقي الفقرات كانت درجة ممارستها متوسطة، وأكبر تقدير كان للفقرة (يمتلك المدير الكفاءة على اكتشاف المشاكل بهدف حلها) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(3.89)، وكان أقل تقدير للفقرة (يتمكن المدير من صناعة قرار حاسم خلال مدة زمنية محددة) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.55)، وكان التقدير لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين لمجال حل المشكلات متوسط وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.64).

وحصول الفقرة (يمتلك المدير الكفاءة على اكتشاف المشاكل بهدف حلها) على أعلى تقدير فربما يعزى ذلك إلى نوعية الخبرات التي يمتلكها مديرو المدارس، حيث يكلف في إدارة هذه المدارس أصحاب الخبرات التربوية القادرة على معالجة المشكلات التربوية و على تقديم المبادرات الخلاقة، وأصحاب الرؤى المستقبلية القادرة على وضع الخطط المستقبلية التي تجعل العمل أكثر سهولة،وتساعد على استكشاف الصعوبات المحتملة.

أما حصول الفقرة (يتمكن المدير من صناعة قرار حاسم خلال مدة زمنية محددة) على أقل تقدير فربما يعزى ذلك إلى اختلاف المعلمين كون هذا القرار حاسما أم لا، فقد يكون القرار الذي يتخذه مدير المدرسة وفقا لخبراته التربوية حاسما في نظر

بعض المعلمين،وقد يكون غير حاسم المعلمين في نظر بعض المعلمين أصحاب الخبرات المتواضعة.

أن الإداري المبدع يواجه معارضة من قبل الذين يرفضون التغيير يكرهونه ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجربة والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر شاذة، وهو يحاول دائماً التفكير بطرق جديدة للعمل. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستا (القرشي، 2000) و(طويقات، 2007) واللتان أشارتا إلى أن جميع سمات القيادة الإبداعية كانت تمارس من قبل مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة.

رابعاً: مجال الاتصال والتواصل:

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين لمجال الاتصال والتواصل، كما في الجدول (7).

جدول(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين لمجال الاتصال والتواصل

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
1	ينمي المدير الصلات والعلاقات الإنسانية مع العاملين لديه.	3.86	1.08	1	مرتفع
2	يبذل المدير جهداً في توسيع مجال اتصالاته الوظيفية خارج حدود المدرسة.	3.76	1.02	2	مرتفع
3	يعمل المدير على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع العاملين في المدرسة.	3.71	1.16	3	مرتفع
9	يمتلك المدير بمهارات الاتصال والتواصل الفعالة.	3.70	1.20	4	مرتفع
4	يستعين المدير بعلاقاته الشخصية من اجل الحصول على حاجات المدرسة.	3.69	1.17	5	مرتفع
11	يستثمر المدير الدورات التدريبية في تقوية العلاقات بين العاملين مع بعضهم البعض	3.67	1.17	6	مرتفع
7	ينوع المدير في وسائل الاتصال مع مديري المدارس الأخرى بإشراكهم في نشاطات المدرسة المتنوعة.	3.66	1.15	7	متوسط
5	يقوم المدير بلقاءات غير رسمية لمناقشة المشاكل الخاصة بالعاملين معه	3.63	1.16	8	متوسط
10	يستخدم المدير أدوات متنوعة وفعالة في الاتصالات بين العاملين مثل (اللقاءات \ الندوات \ الورش التدريبية)	3.59	1.15	9	
6	ينوع المدير في وسائل الاتصال مع البيئة المحيطة والمجتمع المحلي	3.58	1.16	10	
8	يستخدم المدير البريد الالكتروني لتسريع وصول اتصالاته.	3.50	1.14	11	
الكلي		3.67	0.86		مرتفع

يتبين من الجدول(7) أن الفقرة (1) وهي (**ينمي المدير الصلات والعلاقات الإنسانية مع العاملين لديه.**). والفقرة (2) وهي (**يبذل المدير جهداً في توسيع مجال اتصالاته الوظيفية خارج حدود المدرسة**) كانت درجة ممارستهما مرتفعة، وباقي الفقرات كانت درجة ممارستها متوسطة، وأكبر تقدير كان للفقرة (ينمي المدير الصلات والعلاقات الإنسانية مع العاملين لديه) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(3.86)، وكان أقل تقدير للفقرة (يستخدم المدير البريد الالكتروني لتسريع وصول اتصالاته) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.50)، وكان التقدير لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين لمجال الاتصال والتواصل مرتفع وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.67).

وحصول الفقرة (ينمي المدير الصلات والعلاقات الإنسانية مع العاملين لديه) على أعلى تقدير فربما يعزى إلى أن العمل التشاركي والتعاوني – احد سمات القيادة الإبداعية – يحتاج إلى أرضية متينة من الصلات والعلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة، فضلا عن أن هذه العلاقات الايجابية يمكن أن تحفز العاملين على المبادرات واقتراح الحلول لبعض المشكلات،والمساهمة الفاعلة في تطوير المدرسة ورفع سويتها.

أما حصول الفقرة ((يستخدم المدير البريد الالكتروني لتسريع وصول اتصالاته) على أقل تقدير فربما يعزى ذلك إلى انفتاح مديري المدارس على المعلمين وتواصلهم المباشر والمستمر معهم، مما يقلل من استخدام المدير للبريد الالكتروني،ويجعله في مجالات محددة.

واتفقت هذه النتيجة جزئيا مع ما توصلت إليه دراسة: (أبو سمهدانة، 2009) والتي أشارت إلى أن أداء الأفراد على فقرات مجال الاتصال والتواصل كان بدرجة متوسطة.

خامساً: مجال تحفيز الإبداع

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين لمجال تحفيز الإبداع، كما في الجدول (8).

جدول(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين لمجال تحفيز الإبداع

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
1	يقوم المدير بالنقد البناء للأفكار الجديدة	3.70	1.09	1	مرتفع
4	يعمل المدير على إيجاد آليات تساعد في زيادة ثقة العاملين بأنفسهم.	3.62	1.15	2	متوسط
2	يستخدم المدير طرقاً علميةً حديثةً في لتحسين إنتاجية المؤسسة المدرسية.	3.60	1.07	3	متوسط
16	يشجع المدير العاملين معه على تحمل المسؤولية	3.59	1.16	4	متوسط
3	يشجع المدير المعلمين على الإبداع لتحسين من مستوى المدرسة.	3.59	1.11	5	متوسط
13	يعتقد المدير بان محاكاة سلوك الآخرين المتميزين يساعد على تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمل.	3.57	1.12	6	متوسط
17	يتبنى المدير مفهوم التنافس لتشجيع الإبداع بين العاملين معه	3.56	1.20	7	متوسط
14	يحث المدير العاملين معه على الإبداع والتغير المخطط.	3.56	1.16	8	متوسط
15	يستجيب المدير بصورة ايجابية لمبادرات المعلمين التطويرية.	3.55	1.13	9	متوسط
12	يعامل المدير العاملين معه على أنهم أفراد تتمايز قدراتهم.	3.54	1.18	10	متوسط
9	يقوم المدير بتعميم أية أفكار جديدة يقدمها العاملون وذلك لتشجيع روح الإبداع.	3.53	1.10	11	متوسط
6	يمتلك المدير قدرة على الإشراف على الأفراد المبدعين.	3.51	1.22	12	متوسط
8	يشجع المدير الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.	3.51	1.17	13	متوسط
7	يشجع المدير المعلمين ليكونوا مبدعين	3.50	1.24	14	متوسط
11	يشجع المدير المعلمين على اكتشاف حلول إبداعية للمشكلات.	3.48	1.18	15	متوسط
5	يشجع المدير ذوي الأفكار المبتكرة والخلاقة.	3.48	1.21	16	متوسط
10	يكافئ المدير أصحاب الأفكار الجديدة	3.47	1.14	17	متوسط
الكلي		3.55	0.91		متوسط

يتبين من الجدول(8) أن جميع الفقرات كانت درجة ممارستها متوسطة، وأكبر تقدير كان للفقرة (يقوم المدير بالنقد البناء للأفكار الجديدة) وبلغت قيمة المتوسط

الحسابي لها(3.70)، وكان أقل تقدير للفقرة (يكافئ المدير أصحاب الأفكار الجديدة) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.47)، وكان التقدير لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين لمجال تحفيز الإبداع متوسط وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.55).

وحصول الفقرة (يقوم المدير بالنقد البناء للأفكار الجديدة) على أعلى تقدير فربما يعزى ذلك إلى امتلاك مديري المدارس رؤية واضحة ومحددة للأفكار من شأنها أن تساهم في تطوير المدرسة ومرافقها، وامتلاكهم قدرة فكرية تؤهلهم على إنتاج مجموعة كبيرة من الأفكار التطويرية الآنية والمستقبلية، وإتباع أساليب النقد البناء.والإبداع والابتكار من الضرورات والعناصر المهمة والسمات الأساسية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة العصري،وذلك نتيجة لتزايد الطموحات وتعدد الحاجات وتنوعها حيث تشكل ظاهرة العولمة وما تفرضه من تحديات في نواحي الحياة ومجالاتها نقطة جوهرية في ضرورة الأخذ بالإبداع والابتكار.

أما حصول الفقرة ((يكافئ المدير أصحاب الأفكار الجديدة) على اقل تقدير إلا أنها مازالت بدرجة متوسطة،فربما يعزى إلى عدم وضوح الجهة المرجعية التي يحتكم إليها المعلمون في تحديد جدية الفكرة، فقد يطرح بعض المعلمين أفكارا ويعتقد أنها جديدة لكنها -في نظر المدير -لا تصل إلى مستوى الجدة.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستا (القرشي، 2000) و(طويقات، 2007) واللتان أشارتا إلى أن جميع سمات القيادة الإبداعية تمارس من قبل مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة.

سادساً: مجال التمكين

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين لمجال التمكين، كما في الجدول (9).

جدول(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين لمجال التمكين

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
1	يفوض المدير جزءاً من صلاحياته للمعلمين	3.89	1.08	1	مرتفع
2	يمنح المدير المرونة الكافية للمعلمين للتصرف أثناء أداء المهام.	3.75	1.06	2	مرتفع
3	يثق المدير بمقدرة المعلمين على إنجاز المهام الموكلة إليهم.	3.71	1.07	3	مرتفع
4	يتشاور المدير مع المعلمين والعاملين معه فيما يتعلق بالمهام الموكلة إليهم.	3.65	1.20	4	متوسط
5	يحرص المدير على إضفاء الصبغة التعاونية للعلاقة مع العاملين معه.	3.65	1.21	5	متوسط
12	يقدر المدير المعلمين الذين يقدمون حلولا إبداعية للمشكلات التي تواجههم	3.63	1.23	6	متوسط
6	يحرص المدير على مشاركة المعلمين في البرامج التدريبية في المدرسة.	3.62	1.15	7	متوسط
8	يشجع المدير المعلمين على تبادل الخبرات مع المدارس الأخرى.	3.62	1.16	8	متوسط
11	يعطي المدير المعلمين حرية الاختيار بين البدائل	3.59	1.22	9	متوسط
10	يقدر المدير جهود العاملين معه في المدرسة	3.59	1.19	10	متوسط
7	تلبي الدورات التدريبية للمعلمين احتياجات العمل.	3.59	1.15	11	متوسط
9	يلبي نظام الحوافز في المدرسة تطلعات واحتياجات العاملين.	3.51	1.19	12	متوسط
الكلي		3.65	0.91		متوسط

يتبين من الجدول(9) أن الفقرة (1) كانت درجة ممارستها مرتفعة، وباقي الفقرات كانت درجة ممارستها متوسطة، وأكبر تقدير كان للفقرة (يفوض المدير جزءاً

من صلاحياته للمعلمين) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(3.89)، وكان أقل تقدير للفقرة (يلبي نظام الحوافز في المدرسة تطلعات واحتياجات العاملين) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.51)، وكان التقدير لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين لمجال التمكين متوسط وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.65).

وحصول الفقرة (يفوض المدير جزءاً من صلاحياته للمعلمين) على أعلى تقدير فربما يعزى ذلك إلى أن القيادة والإبداع عملية جماعية تتطلب التعاون والتضافر حتى ولو كانت بدايتها فردية، ومهمة مدير المدرسة أن يشرك المعلمين في بعض الصلاحيات للحفاظ على تماسكهم، وتحفيزهم على العمل والإبداع لتطوير المدرسة ورفع سويتها. فضلا على أن تفويض جزءا من صلاحيات المدير إلى المعلمين يعزز العمل الجماعي ويقوي الانتماء للمؤسسة.

أما حصول الفقرة ((يلبي نظام الحوافز في المدرسة تطلعات واحتياجات العاملين) على اقل تقدير، فربما يعزى ذلك إلى عدم إجراء دراسات مسحية وافية حول احتياجات المعلمين وتطلعاتهم الأساسية قبل إعداد نظام الحوافز، أو ربما ان من قام بإعداد هذا النظام هم أساتذة الجامعات وربما لا يمتلكون معرفة كافية باحتياجات المعلمين وتطلعاتهم، بالقدر الذي يمتلكه المعلمون أنفسهم، مما جعل نظام الحوافز لا بحظ باهتمام المعلمين بالقدر الذي حظيت فيه بقية فقرات هذا البعد.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستا (القرشي، 2000) و(طويقات، 2007) واللتان أشارتا إلى أن جميع سمات القيادة الإبداعية تمارس من قبل مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a<0.05) في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة) ؟

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والجدول (10) يبين نتائج ذلك.

جدول(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة

المتغير	**المستوى**	**الإحصائي**	**المجال**					
			الأصالة	**حل المشكلات**	**الاتصال والتواصل**	**تحفيز الإبداع**	**التمكين**	**الكلي**
النوع الاجتماعي	ذكر	الوسط	3.82	3.71	3.76	3.60	3.75	3.72
		الانحراف	0.88	0.83	0.87	.947	0.90	0.81
	أنثى	الوسط	3.64	3.59	3.59	3.51	3.57	3.58
		الانحراف	0.90	0.90	0.86	0.88	0.91	0.82
	الكلي	الوسط	3.73	3.64	3.67	3.55	3.65	3.64
		الانحراف	0.89	0.87	0.86	0.91	0.91	0.82
المؤهل	بكالوريوس	الوسط	3.79	3.70	3.45	3.32	3.42	3.41
		الانحراف	0.84	0.78	0.78	0.83	0.83	0.74
	دراسات عليا	الوسط	3.66	3.58	3.92	3.82	3.91	3.90
		الانحراف	0.95	0.95	0.94	0.99	1.08	0.90
	الكلي	الوسط	3.73	3.64	3.67	3.55	3.65	3.64
		الانحراف	0.89	0.87	0.86	0.91	0.916	0.82
الخبرة	1-5أقل من سنوات	الوسط	3.90	3.75	3.85	3.66	3.78	3.78
		الانحراف	0.82	0.85	0.77	0.79	0.81	0.74

5- أقل مـــن 10	الوسط	3.64	3.61	3.59	3.51	3.57	3.58
	الانحراف	0.92	0.87	0.87	0.91	0.95	0.85
10 فأكثر	الوسط	3.78	3.64	3.70	3.56	3.70	3.67
	الانحراف	0.86	0.87	0.90	0.97	0.90	0.82
الكلي	الوسط	3.73	3.64	3.67	3.5	3.65	3.64
	الانحراف	0.89	0.87	0.86	0.91	0.91	0.82

يتبين من الجدول (10) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبـــرة ،ولمعرفـــة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الثلاثي المتعدد،والجدول (11) يبين نتائج ذلك.

جدول(11)

نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة والتفاعل بينهما على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	قيمة هوتلنج	قيمة ويلكس لامدا	قيمة ف	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	0.013		0.689	0.632
المؤهل العلمي	0.763		1.289	**0.038**
الخبرة		0.981	0.508	0.885
النوع الاجتمـــاعي* المؤهـــل العلمي		0.969	1.669	0.142
النوع الاجتماعي* الخبرة		0.970	0.815	0.614
المؤهل العلمي *الخبرة		0.954	1.251	0.256
النوع الاجتمـــاعي* المؤهـــل العلمي* الخبرة		0.962	1.022	0.423

يتبين من الجدول (11) ما يلي:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والخبرة وللتفاعلات الثنائية والتفاعلات الثلاثية.

فربما يعزى ذلك إلى أن القيادة الإبداعية تظهر بوضوح في ممارسات مدير المدرسة وأدائه وعلاقاته مع المعلمين، والأداء يتأثر به كل معلم - سواء أكان ذكرا أم أنثى على السواء – كونهم يعيشون الظروف والأحوال نفسها، وان التوجيهات والإرشادات التي تصدر عن مدير المدرسة تساوي بين الجنسين دون تميز، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (أبو سمهدانه، 2009) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في درجة ممارسة رؤساء الأقسام في مديرات تربية الكرك للقيادة الإبداعية، واختلفت مع ما توصلت إليه دراسة (القرشي، 2004) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سمات القيادة الإبداعية ولصالح الذكور، وربما يعود الاختلاف إلى اختلاف العينة والبيئة.

وأشارت النتائج أيضا إلى عدم وجود فروق لمتغير الخبرة بالرغم من أهمية هذا المتغير، فربما يعزى ذلك إلى أن ممارسة القيادة الإبداعية من قبل مديري المدارس يلمسها أو يلاحظها المعلم بغض النظر عن طول خبرته أو قصرها؛ وذلك لنوعية المعلمين حيث يتم اختيارهم وفق أسس علمية محددة، وربما أن المعلمين الجدد – أصحاب الخبرات الجديدة – يتم إلحاقهم بدورات مكثفة في موضوعات ومجالات مختلقة فتتساوى خبراتهم مع ذوي الخبرات الطويلة.واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أبو سمهدانه، 2009) حيث أشارت إلى وجود فروق لصالح أصحاب الخبرات الطويلة، وربما يعود الاختلاف إلى اختلاف العينة والبيئة.

وربما عدم وجود اثر للتفاعلات الثنائية والثلاثية يعود إلى وعي أفراد الدراسة (المعلمين) بأهمية ممارسة القيادة الإبداعية -من قبل مديري المدارس - في مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالـــة $(\alpha \leq 0.05)$ فـــي درجـــة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثـــاني للتميـــز فـــي الأردن من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة علـــى أي مجال كانت الفروق تم إجراء تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمـــي علـــى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين، والجدول (12) يبين نتائج ذلك.

جدول(12)

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهــــل العلمي	الأصالة	1.192	1	1.192	1.490	0.078
	حل المشكلات	.878	1	.878	1.155	0.087
	الاتصال والتواصل	2.053	1	2.053	2.744	**0.040**
	تحفيز الإبداع	1.512	1	1.512	2.818	**0.041**
	التمكين	1.841	1	1.841	2.900	**0.042**
	الكلي	1.428	1	1.428	2.501	**0.039**
الخطأ	الأصالة	221.544	277	.800		
	حل المشكلات	210.615	277	.760		
	الاتصال والتواصل	207.181	277	.748		
	تحفيز الإبداع	230.451	277	.832		
	التمكين	231.699	277	.836		
	الكلي	188.166	277	.679		
المجموع	الأصالة	222.736	278			
	حل المشكلات	211.493	278			
	الاتصال والتواصل	209.233	278			
	تحفيز الإبداع	231.963	278			
	التمكين	233.539	278			
	الكلي	189.594	278			

يتبين من الجدول (12) أن الفروق في درجة ممارسة القيادة الإبداعيـــة لـــدى مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في الأردن من وجهة نظر المعلمـــين علـــى مجالات الاتصال والتواصل وتحفيز الإبداع والتمكين والكلي، وكانت الفروق لـــصالح حملة الدراسات العليا كما تبين من قيم المتوسطات الحسابية في الجدول (10).

فربما يعزى ذلك إلى أن طلبة الدراسات العليا أكثر تواصلا وقـــدرة ومعرفـــة بالإبداع وعناصره ومكوناته، وامتلكوا هذه المعرفة والمهارة مـــن خـــلال تطـــويرهم لمؤهلاتهم. وربما أن حملة الشهادات العليا يحاولون إثبات ذواتهم من خلال استخدامهم تكنولوجيا المعلومات وممارستهم التفكير الإبداعي ليتميزوا عن أقـــرانهم مـــن حملـــة الشهادات العلمية الأقل، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبـــو ســـمهدانه (2004) حيث أشارت إلى وجود فروق لصالح حملة الدراسات العليا.

2.4 **التوصيات**

بعد عرض النتائج ومناقشتها فان الدراسة توصي بالاتي:

1. ضرورة تدريب مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز على مهارات القيادة الإبداعية.
2. ضرورة مراعاة احتياجات المعلمين وتطلعاتهم عند بناء نظام الحوافز لهم، وذلك بإشراكهم بشكل فاعل عند إعداده.
3. ضرورة إشراك كافة المعلمين في إعداد الخطط التطويرية للمدرسة
4. إجراء مزيد من الدراسات العلمية حول اثر ممارسة القيـــادة الإبداعيـــة علـــى المعلمين أو الطلبة
5. الكشف عما إذا كان هناك علاقة ما بين القيادة الإبداعية وأية متغيرات أخرى.

المراجع

أ. المراجع باللغة العربية:

إبراهيم، عيد، (2002)، **الموهبة والإبداع**، دار المعارف، القاهرة.

أبو النصر، مدحت، (2009)، **قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، جمهورية العربية المصرية.

أبو سمهدانة، أسماء، (2009). **درجة إدراك وممارسة رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك للقيادة الإبداعية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

باعمر،حفيظ(2007). **المهارات الإبداعية للقائد الإداري وأثرها في تحسين الأداء الوظيفة لدى العاجلين في سلطنة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

بطاح، أحمد، (2006)، **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

البلوي، علي، (2007). **واقع القيادة الإبداعية لدى مدراء المدارس الثانوية في منطقة تبوك التعليمية وسبل الارتقاء بها**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

توفيق،عبد الرحمن(2004) **الشخصية القيادية فكرا وفعلا،مركز التغيرات المهنية لإدارة**،بمبك،القاهرة.

جروان، فتحي (2008)، **الموهبة والتفوق والإبداع**، الطبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.

جروان، فتحي عبد الرحمن،(2002). **الإبداع مفهومه _ معاييره _ قياسه _ تدريبه _ مراحل العملية الإبداعية**. دار الفكر، عمان.

جلدة، سليم؛ عبوي، زيد (2006). **إدارة الإبداع والابتكار**. دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، الأردن.

حسن،ماهر محمد صـــالح،(2004): **القيـــادة أساســيات ونظريـــات ومفـــاهيم**، دار الكندي،إربد.

حسني، محمود،(2004). **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير**. دار المريخ للنشر، الرياض.

حنفي،عبد الغفار،محمد(1990) **إدارة الأعمال**،الدار الجامعية.

حنورة، مصري،(1997). **الإبداع من منظور تكـــاملي**. مكتبـــة الأنجلـــو المـــصرية، القاهرة.

الخطيب، أحمد ومعايعة، محمود، (2006)، **الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثـــة**، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.

الخليفات، مها (2006). **أثر ممارسة المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمـــي في المؤسسات العامة الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتـــة، الكرك، الأردن.

الخوالدة، حمزة، (2006)، **تقييم مناج الموهوبين في البرامج الخاصة فـــي المملكـــة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر المعلمين والطلبة**، رســـالة ماجـــستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

خير الله، جمال، (2009). **الإبداع الإداري**، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن.

درويش، إبراهيم،(1973). **التحليل الإداري**. دار النهضة العربية، القاهرة.

الرحاحلة، سامي (2002). إدارة الوقت وعلاقتها بالقيـــادة الإبداعيـــة لـــدى مـــديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الزهري، رنده (2002)، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، **عالم الفكـــر**، المجلـــد الثلاثون، العدد(2)، ص95 الكويت، المجلس الوطني للثقافـــة والفنـــون والآداب.

السويدان،طارق محمد،(2002)**مبادئ الابداع**،ط2،شركة الابداع الخليجي،الكويت.

سيد قنديل،علاء محمد،(2009)،**القيادة الإدارية ة إدارة الابتكار**،ط1،دار الفكر ناشرون و موزعون،عمان.

شفيق،محمد،(2005)، **سيكولوجية القيادة،تطبيقات علـــم الـــنفس فـــي القيـــادة**، دار الكتب،ط1،مصر

الشمري،سعد (2006). **درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القـــادة التربـــويين فـــي المملكـــة العربيـــة الـــسعودية**. رســـالة ماجـــستير غيـــر منـــشورة،جامعة مؤتة،الكرك،الأردن.

صالح، حسن؛ محمد، ماهر (2004). **القيادة أساسيات ونظريات ومفـــاهيم**. ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع.

صبحي، تيسير (1994)، **الموهبة والإبداع، طرائق التشخيص وأدواته المحـــسوسة**، عمان دار التنوير العلمي.

الصيرفي، محمد (2007). **القيادة الإدارية الإبداعية**. دار الفكـــر الجـــامعي، الطبعـــة الأولى، الإسكندرية، مصر.

طويقات، مشهورة (2007). **تطوير برنامج تدريبي فـــي القيـــادة الإبداعيـــة لعمـــداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة**. رسالة دكتوراه غيـــر منـــشورة،جامعة عمـــان العربيـــة للدراسات العليا،عمان،الأردن.

الطويل، هاني (2006). **الإدارة التعليمية _ مفاهيم وآفاق**. عمان، دار وائـــل للنـــشر والتوزيع، عمان.

العامري، عبدالله محمد،(2007)، **الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية للبنين والبنات بمحافظة بيشة وفق نظرية الخط المستمر وعلاقتها بإدارة التغييـــر**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربيـــة السعودية.

عبد العزيز، سعيد، (2006). **المدخل إلى الإبداع**. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

عبد الغفار، عبد السلام(1977)التفوق العقلي والابتكار،دار النهضة العربية، القاهرة.

عبوي، زيد منير،(2007)، **القيادة ودروها في العمليـــة الإداريـــة**، ط1، دار البدايـــة، عمان.

العساف، أحمد بن عبد المحسن،(2002). **مهارات القيادة وصفات القائد**. الرياض.

العساف، عبد المعطي، (1995). **مقومات الإبداع الإداري في المنظمـــات المعاصـــرة**. السنة السابعة عشرة، العدد 62، معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان.

عشماوي، سعيد الدين (1992). **أسس الإدارة**. القاهرة، مكتبة عين الشمس.

عشماوي،سعد الدين(2000) **الإدارة و تطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والامنية**،ط1 ، الرياض، السعودية.

العلاقي،مدني عبد القادر(1998) **الإدارة**، مكتبة دار جدة، الطبع الثامنة.

العمري،صالح (2003) **إدارة الوقت وعلاقتها القيادة الإبداعية لدى عمـــداء كليـــات جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن**، رسالة دكتوراه غير منشورة، بغداد.

العميان، محمود،(2005). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمـــال**. الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان.

العميان،محمود،(2002). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. دار وائـــل، الطبعـــة الأولى، عمان، الأردن.

عويدات، فادي (2006)، **بناء قائمة بالكفايات المهنيـــة والاجتماعيـــة والخـــصائص الشخصية لمعلمي الطلبة الموهوبين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـــة عمان العربية، عمان، الأردن.

العياصرة، أحمد (1998). **القيادة الإبداعية**، مركز التدريب التربوي، وزارة التربيـــة والتعليم، عمان، الأردن.

عياصرة، معن بني احمد،(2006)،**القيـــادة والرقابة،والاتـــصال الإداري**،دار الحامـــد، الطبعة الاولى، عمان، الأردن.

الغامدي، فهد بن هزاع (1344ه)، **درجة الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة**، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية.

غباين، عمر محمود،(2009)، **القيادة الفاعلة والقائد الفعال**،ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.

الفقي، عبد المؤمن (1994). **الإدارة المدرسية المعاصرة**. الطبعة الأولى، بنغازي.

الفياض، محمود أحمد،(1995). **أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية باستخدام نظرية الشبكة الإدارية**. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الأردن.

القحطاني، سالم (2001). **القيادة الإدارية:التحول نحو نموذج القيادي العالمي**. ط1، الرياض.

القحطاني،سالم، (2002). المعوقات التنظيمية للإبداع من موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. **مجلة جامعة الملك سعود**، العلوم الإدارية (2). مجلد 14، ص327- 373.

القرشي، ليلى (2004). القيادة **الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية**، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

القريوتي، محمد قاسم (1997). **السلوك التنظيمي**، (ط2)، مطبعة البتراء، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم (2000). **السلوك التنظيمي،دراسة في المنظمات المختلفة**. عمان: دار الشروق ط3.

القريوتي، محمد قاسم،(2000). **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

قناديلي، جواهر (2006). **ثقافة الإبداع وتقنية المعلومات في منشات الأعمال، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي**. جامعة اليرموك، الأردن.

كنعان، نواف، (1992). **القيادة الإدارية**. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

المجالي، ميسم (2012). **الصعوبات التي تواجه المعلمين في مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز التربوي ومدى الرضا الوظيفي لديهم**، المجلة الاروربية العلمية، المجلد 8، ص1-2.

المحارمه، لينا محمود ن(2009)، **تقييم برامج مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في ضوء المعايير العالمية لتعليم الموهوبين**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

المخلافي،محمد السرحان،(2009)،**القيادة الفاعلة وإدارة التغيير**، دار حنين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المشيقح، عبد الرحمن صالح (2000). **الطريق إلى الإبداع**. ط1، دار البشائر، دمشق.

مصطفى، أحمد،(2007). **المدير الذكي: كيف يكون الذكاء في القيادة**، الناشر المؤلف، القاهرة.

معايعه، عادل سالم موسى، (2004)،**إدارة الجامعات الأردنية كما يراها الأكاديميون والإداريون**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.

ملائكة، عبد العزيز، (2007). **مبادئ ومهارات القيادة والإدارة _ مع قراءات من المنظور الإسلامي**. جدة، دار العلم.

موقع وزارة التربية والتعليم الأردن(2012). متوفر عبر الموقع الإلكتروني : http: www.moe.gov.jo

ناصف، مرفت صالح،(2010): **مقرر القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية**. الموقع الإلكتروني لجامعة عين الشمس "http:// asu.shams.edu.eg\

info_network/websites/applications/education%2deploma/test
/courses"

النعيمي، صلاح (2008). **الإدارة.** دار اليازوري،ط1،عمان،الأردن.

هاشم،زكي محمد،(1980). **الجوانب السلوكية في الإدارة.** الطبعـــة الثانيـــة، وكالـــة المطبوعات، الكويت.

هيجان، عبد الرحمن،(1999). **المدخل الإبداعي لحل المشكلات**، ط1، الرياض.

ب. المراجع الأجنبية:

camelo-ordaz Carmen, Fernandez-Alles maria de luz, Martinez-Fierro Salustiano (2006) Influence of Top Management team vision and work team characteristics on innovation, the Spanish case, **European Journal of Innovation Management** , Volume 9 Number 2,pp. 179_201.

Fontenot, Nancy A (1987) **the Effect of Training in Creativity and Creative problem – Finding Upon Business People As Measured by Fluency , Flexibility , and Quality of the problem statement**. The University of Oklahoma, p. 170, AAT8804354.

koontz, Harold-(1988) , **management , qthed**,Mc gram-hill book company, New York.

Kotter,j,p,(1990) , **A Force for change: How Leadership Differs from Management** ,New York, the free press.

Politis, John ,D.(2003). The impact of Self – Management Leadership on organizational.**the leadership and organizational Development Journal**, VD, 24,No,4,pp.186-197

Smith, Wilma, Andrews , l (1996), **instructional leadership** , ASCD, Virgins, Alexandra.

Vroom , Victor (1964) , work and motivation, John Wiley and sons , New York

ملحق (أ)

الاستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم... أختي المعلمة ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على" درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز من وجهة نظر المعلمين في الأردن ".

واشكر تعاونكم ، كما أؤكد لكم أن المعلومات التي تقدمونها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

ولكم مني خالص الشكر والتقدير على حسن تعاونكم

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحثة:- هند خالد الضمور

كلية العلوم التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

القسم الأول:- المعلومات العامة.

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

المؤهل العلمي: بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

سنوات الخبرة: - من 1 إلى أقل من 5 سنوات ☐

- من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات ☐

- من 10 سنوات فأكثر ☐

القسم الثاني: يتناول مجالات الاستبانة والتي قسمت إلى خمسة مجالات للقيادة الإبداعية وهي:-

(الأصالة، القدرة على حل المشكلات، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الإبداع، التمكين).

* يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات بدقة ووضع إشارة (√) عند الفقرة التي تعبر فيها عن رأيك.

المجال الأول: الأصالة.

الرقم	العبارة	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		التعديل	ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة		
-1	يشجع المدير المعلمين على استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير البرامج والمواد التعليمية التعلمية.						
-2	يلتزم المدير في تطبيق المعايير المحددة للأداء المتميز.						
-3	يؤكد المدير على جودة وتميز العمل في مختلف المراحل وعلى كافة المستويات (معلمين \ إداريين \ طلبة)						
-4	يشرك المدير المعلمين معه في إعداد البرامج وإعداد الخطة التطويرية.						
-5	يضع المدير رؤيا تطويرية للمدرسة						
-6	يوفر المدير بيئة مدرسية تشجع التعاون الايجابي لتفعيل العمل التربوي الجماعي.						
-7	يطرح المدير عدداً من المقترحات والحلول المتنوعة لمواجهة المشكلات.						
-8	يعزز المدير الرقابة الذاتية عند المعلمين.						
-9	يوفر المدير بيئة مدرسية ملائمة تشجع على الإبداع.						
-10	يمتاز المدير بعقلية منفتحة وإيجابية						
-11	يشجع المدير على توظيف خامات البيئة المتنوعة في إنتاج الوسائل التعليمية بأقل تكلفة						
12	يوفر المدير للمعلمين الوقت الكافي لانجاز أعمالهم بكفاءة.						
-13	يعمل المدير على تبسيط الإجراءات الإدارية.						
-14	يوظف المدير طاقات المجتمع المحلي المتنوعة لدعم وخدمة المدرسة.						
-15	يستخدم المدير أساليب حديثة ومتنوعة في إدارة المشاغل التدريبية (المحاضرة ، ورش العمل، حلقة النقاش)						

المجال الثاني: - القدرة على حل المشكلات.

الرقم	العـــــبــــارة	مناسبة الفقرة		الصياغة		التعديل	ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة		
1-	لديه المقدرة على اكتشاف المشاكل بهدف حلها.						
2-	لديه المقدرة على متابعة المشكلات التي تعاني منها المدرسة.						
3-	يطور الحلول للمشكلات كلٍ على حدة.						
4-	يشجع العمل الجماعي لحل المشكلات المعقدة.						
5-	يمتلك المقدرة على تصور بدائل كثيرة للتعامل مع المشكلات.						
6-	يعطي الحرية للمعلمين للمشاركة في تحديد المشكلات وحلها.						
7-	يتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال مدة زمنية محددة						
8-	يمتلك المقدرة في الحصول على المعلومات التي يحتاجها.						
9-	يفضل جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها لاتخاذ القرار.						
10-	ينفذ المدير كثيراً من المشاريع دون أن يكترث بالعقبات التي تواجهه.						
11-	يتعامل المدير مع القضايا والمشكلات داخل المدرسة باعتبارها فرصة مناسبة للتعديل والتحسين والتطوير.						
12-	يشارك المدير أولياء الأمور في حل المشكلات المتعلقة بأبنائهم.						
13-	يتبع المدير الخطوات المنطقية في حل المشكلات.						
14-	يشجع المدير المعلمين على المبادرات الفردية والعمل بروح الفريق الواحد لمواجهة وحل المشكلات.						
15-	يشجع المدير المعلمين على تقديم المقترحات لحل المشكلة المطروحة ثم اختيار الحل المناسب.						
16-	تتم مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات من خلال المشاركة الجماعية.						

المجال الثالث:- القدرة على الاتصال والتواصل.

الرقم	العبـــــارة	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		التعديل	ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة		
1-	ينمي الصلات والعلاقات الإنسانية مع العاملين لديه.						
2-	يبذل المدير جهداً في توسيع مجال اتصالاته الوظيفية خارج حدود المدرسة.						
3-	يعمل على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع العاملين في المدرسة.						
4-	يستعين بعلاقاته الشخصية من اجل الحصول على حاجات المدرسة.						
5-	يقوم بلقاءات غير رسمية لمناقشة المشاكل الخاصة بالعاملين معه.						
6-	ينوع في وسائل الاتصال مع البيئة المحيطة والمجتمع المحلي.						
7-	ينوع في وسائل الاتصال مع مديري المدارس الأخرى بإشراكهم في نشاطات المدرسة المتنوعة.						
8-	يستخدم البريد الالكتروني لتسريع وصول اتصالاته.						
9-	يتميز المدير بمهارات الاتصال والتواصل الفعالة.						
10-	يستخدم المدير أدوات متنوعة وفعالة في الاتصالات بين العاملين مثل (اللقاءات \ الندوات \ الورش التدريبية).						
11-	يعزز المدير دور الدورات التدريبية في تقوية العلاقات بين العاملين مع بعضهم						

المجال الرابع:- تحفيز الإبداع.

الرقم	العبـــــــبـــــــارة	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		التعديل	ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة		
1-	يقوم المدير بالنقد البناء للأفكار الجديدة.						
2-	يستخدم المدير طرقاً علمية حديثة في الأداء العام للتحسين من إنتاجية المؤسسة المدرسية.						
3-	يشجع المدير المعلمين على الإبداع للتحسين من مستوى المدرسة.						
4-	يعمل المدير على إيجاد آليات تساعد في زيادة ثقة العاملين بأنفسهم.						
5-	يشجع المدير ذوي الأفكار المبتكرة والخلاقة.						
6-	أن يمتلك المدير قدرة على الإشراف على الأفراد المبدعين.						
7-	يشجع المدير المعلمين ليكونوا مبدعين.						
8-	يشجع المدير الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.						
9-	يقوم المدير بتعميم أية أفكار جديدة يقدمها العاملون وذلك لتشجيع روح الإبداع.						
10-	يعمل المدير على مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة.						
11-	يشجع المدير المعلمين على اكتشاف حلول إبداعية للمشكلات.						
12-	يعامل المدير العاملين معه على أنهم أفراد تتمايز قدراتهم.						
13-	يعتقد المدير بان محاكاة سلوك الآخرين المتميزين يساعد على تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمل.						
14-	يحث المدير العاملين معه على الإبداع والتغير المخطط.						
15-	يستجيب المدير بصورة ايجابية لمبادرات المعلمين التطويرية.						
16-	يفوض المدير جزء من صلاحياته للعاملين معه.						
17-	يشجع المدير العاملين معه على تحمل المسؤولية.						
18-	يتبنى المدير مفهوم التنافس لتشجيع الإبداع بين العاملين معه.						

المجال الخامس: التمكين

الرقم	العبارة	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		التعديل	ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة		
1-	يفوض المدير جزءاً من صلاحياته للمعلمين.						
2-	يمنح المدير المرونة الكافية للمعلمين للتصرف أثناء أداء المهام.						
3-	يثق المدير بمقدرة المعلمين على إنجاز المهام الموكلة إليهم.						
4-	يتشاور المدير مع المعلمين والعاملين معه فيما يتعلق بالمهام الموكلة إليهم.						
5-	يحرص المدير على إضفاء الصبغة التعاونية للعلاقة مع العاملين معه.						
6-	يتم إخضاع المعلمين لبرامج تدريبية أثناء الخدمة في المدارس.						
7-	تتناسب الدورات التدريبية التي يشارك فيها المعلمون مع احتياجات العمل.						
8-	يشجع المدير المعلمين على تبادل الخبرات مع المدارس الأخرى.						
9-	يلبي نظام الحوافز في المدرسة تطلعات واحتياجات العاملين.						
10-	يقدر المدير جهود العاملين معه في المدرسة.						
11-	هناك فرص متاحة للعاملين باتخاذ قرارات عمله التي تدفعه للإبداع.						
12-	يمتلك العاملون حرية الاختيار بين البدائل.						
13-	يقدر المدير الذين يقدمون حلولا إبداعية للمشكلات التي تواجههم.						

الملحق (ب)
الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم... أختي المعلمة ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز من وجهة نظر المعلمين في الأردن " ولتحقيق هدف الدارسة أعدت الباحثة استبانه مكونه من (69) فقرة مدرجةً تدريجاً خماسياً، والمطلوب التكرم بوضع إشارة (√).
واشكر تعاونكم ، كما أؤكد لكم أن المعلومات التي تقدمونها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

ولكم مني خالص الشكر والتقدير على حسن تعاونكم

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحثة:- هند خالد الضمور
كلية العلوم التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

.القسم الأول:- المعلومات العامة

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

المؤهل العلمي: بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

سنوات الخبرة: - من 1 إلى أقل من 5 سنوات ☐

- من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات ☐

- من 10 سنوات فأكثر ☐

القسم الثاني: يتناول مجالات الاستبانة والتي قسمت إلى خمسة مجالات للقيادة الإبداعية وهي:-

(الأصالة، القدرة على حل المشكلات، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الإبداع، التمكين)

* يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات بدقة ووضع إشارة (√) عند الفقرة التي تعبر فيها عن رأيك.

المجال الأول: الأصالة.

الرقم	العبارة	موافق بدرجة عالية	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق ابدا
1-	يشجع المدير المعلمين على استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير البرامج والمواد التعليمية التعلمية.					
2-	يلتزم المدير في تطبيق المعايير المحددة للأداء المتميز.					
3-	يؤكد المدير على جودة وتميز العمل في مختلف المراحل وعلى كافة المستويات (معلمين \ إداريين \ طلبة)					
4-	يشرك المدير المعلمين معه في إعداد البرامج وإعداد الخطة التطويرية.					
5-	يضع المدير رؤيا تطويرية للمدرسة.					
6-	يوفر المدير بيئةً مدرسيةً تشجع التعاون الايجابي لتفعيل العمل التربوي الجماعي.					
7-	يطرح المدير عدداً من المقترحات والحلول المتنوعة لمواجهة المشكلات.					
8-	يعزز المدير الرقابة الذاتية عند المعلمين.					
9-	يوفر المدير بيئة مدرسية ملائمة تشجع على الإبداع.					
10-	يمتلك المدير عقلية منفتحة وإيجابية.					
11-	يشجع المدير على توظيف خامات البيئة المتنوعة في إنتاج الوسائل التعليمية بأقل تكلفة.					
12-	يعطي المدير للمعلمين الوقت الكافي لانجاز أعمالهم بكفاءة.					
13-	يعمل المدير على تبسيط الإجراءات الإدارية.					
14-	يوظف المدير طاقات المجتمع المحلي المتنوعة لدعم وخدمة المدرسة.					
15-	يستخدم المدير أساليب حديثة ومتنوعة في إدارة المشاغل التدريبية (المحاضرة ، ورش العمل ، حلقة النقاش)					

المجال الثاني: - القدرة على حل المشكلات.

الرقم	العبارة	موافق بدرجة عالية	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق ابداً
1-	يمتلك المدير المقدرة على اكتشاف المشاكل بهدف حلها.					
2-	لدى المدير المقدرة على متابعة المشكلات التي تعاني منها المدرسة.					
3-	يشجع المدير العمل الجماعي لحل المشكلات المعقدة.					
4-	يمتلك المقدرة على تصور بدائل كثيرة للتعامل مع المشكلات.					
5-	يعطي الحرية للمعلمين للمشاركة في تحديد المشكلات وحلها.					
6-	يتمكن المدير من صناعة قرار حاسم خلال مدة زمنية محددة					
7-	يمتلك المدير المقدرة في الحصول على المعلومات التي يحتاجها.					
8-	يفضل جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها لصناعة القرار.					
9-	ينفذ المدير كثيراً من المشاريع دون أن يكترث بالعقبات التي تواجهه.					
10-	يتعامل المدير مع القضايا والمشكلات داخل المدرسة باعتبارها فرصة مناسبة للتعديل والتحسين والتطوير.					
11-	يشارك المدير أولياء الأمور في حل المشكلات المتعلقة بأبنائهم.					
12-	يتبع المدير الخطوات المنطقية العلمية في حل المشكلات.					
13-	يشجع المدير المعلمين على المبادرات الفردية والعمل بروح الفريق الواحد لمواجهة وحل المشكلات.					
14-	يشجع المدير المعلمين على تقديم المقترحات لحل المشكلة المطروحة ثم اختيار الحل المناسب.					

المجال الثالث:- القدرة على الاتصال والتواصل.

الرقم	الـــعـــــبـــــــارة	موافق بدرجة عالية	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق ابداً
1-	ينمي المدير الصلات والعلاقات الإنسانية مع العاملين لديه.					
2-	يبذل المدير جهداً في توسيع مجال اتصالاته الوظيفية خارج حدود المدرسة.					
3-	يعمل المدير على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة مع العاملين في المدرسة.					
4-	يستعين المدير بعلاقاته الشخصية من اجل الحصول على حاجات المدرسة.					
5-	يقوم المدير بلقاءات غير رسمية لمناقشة المشاكل الخاصة بالعاملين معه.					
6-	ينوع المدير في وسائل الاتصال مع البيئة المحيطة والمجتمع المحلي.					
7-	ينوع المدير في وسائل الاتصال مع مديري المدارس الأخرى بإشراكهم في نشاطات المدرسة المتنوعة.					
8-	يستخدم المدير البريد الالكتروني لتسريع وصول اتصالاته.					
9-	يمتلك المدير بمهارات الاتصال والتواصل الفعالة.					
10-	يستخدم المدير أدوات متنوعة وفعالة في الاتصالات بين العاملين مثل (اللقاءات \ الندوات \ الورش التدريبية).					
11-	يستثمر المدير الدورات التدريبية في تقوية العلاقات بين العاملين مع بعضهم.					

المجال الرابع:- تحفيز الإبداع.

الرقم	الـــعـــــبـــــارة	موافق بدرجة عالية	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق ابداً
1-	يقوم المدير بالنقد البناء للأفكار الجديدة.					
2-	يستخدم المدير طرقاً علمية حديثة في لتحسين إنتاجية المؤسسة المدرسية.					
3-	يشجع المدير المعلمين على الإبداع لتحسين من مستوى المدرسة.					
4-	يعمل المدير على إيجاد آليات تساعد في زيادة ثقة العاملين بأنفسهم.					
5-	يشجع المدير ذوي الأفكار المبتكرة والخلاقة.					
6-	يمتلك المدير قدرة على الإشراف على الأفراد المبدعين.					
7-	يشجع المدير المعلمين ليكونوا مبدعين.					
8-	يشجع المدير الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.					
9-	يقوم المدير بتعميم أية أفكار جديدة يقدمها العاملون وذلك لتشجيع روح الإبداع.					
10-	يكافئ المدير أصحاب الأفكار الجديدة.					
11-	يشجع المدير المعلمين على اكتشاف حلول إبداعية للمشكلات.					
12-	يعامل المدير العاملين معه على أنهم أفراد تتمايز قدراتهم.					
13-	يعتقد المدير بان محاكاة سلوك الآخرين المتميزين يساعد على تطوير بعض المهارات اللازمة لأداء العمل.					
14-	يحث المدير العاملين معه على الإبداع والتغير المخطط.					
15-	يستجيب المدير بصورة ايجابية لمبادرات المعلمين التطويرية.					
16-	يشجع المدير العاملين معه على تحمل المسؤولية.					
17-	يتبنى المدير مفهوم التنافس لتشجيع الإبداع بين العاملين معه.					

المجال الخامس: التمكين

الرقم	الـــعـــــبـــــــارة	موافق بدرجة عالية	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق ابداً
1-	يفوض المدير جزءاً من صلاحياته للمعلمين.					
2-	يمنح المدير المرونة الكافية للمعلمين للتصرف أثناء أداء المهام.					
3-	يثق المدير بمقدرة المعلمين على إنجاز المهام الموكلة إليهم.					
4-	يتشاور المدير مع المعلمين والعاملين معه فيما يتعلق بالمهام الموكلة إليهم.					
5-	يحرص المدير على إضفاء الصبغة التعاونية للعلاقة مع العاملين معه.					
6-	يشارك المدير المعلمين برامج تدريبية أثناء الخدمة في المدارس.					
7-	تتناسب الدورات التدريبية التي يشارك فيها المعلمون مع احتياجات العمل.					
8-	يشجع المدير المعلمين على تبادل الخبرات مع المدارس الأخرى.					
9-	يلبي نظام الحوافز في المدرسة تطلعات واحتياجات العاملين.					
10-	يقدر المدير جهود العاملين معه في المدرسة.					
11-	يعطي المدير المعلمين حرية الاختيار بين البدائل.					
12-	يقدر المدير المعلمين الذين يقدمون حلولا إبداعية للمشكلات التي تواجههم.					

الملحق (ج)
قائمة بأسماء المحكمين

المحلق(ج)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	أسم المحكم	التخصص	مكان العمل
1-	د. حسين المؤمني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
2-	أ-د. هاني الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
3-	أ-د. أنمار الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
4-	د. خالد السرحان	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
5-	د. حسن العمري	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
6-	د. نايل الرشايدة	أصول التربية	جامعة مؤتة
7-	د. صبري الطراونة	قياس وتقويم	جامعة مؤتة
8-	د. حلمي مشاعل	إدراة عامة	جامعة مؤتة
9-	د. سليمان حجايا	إدارة تربوية	جامعة الطفيلة التقنية
10-	د.محمد العمرات	إدارة تربوية	جامعة الطفيلة التقنية
11-	د.هاني الكريمين	إدارة تربوية	جامعة الطفيلة التقنية

المعلومات الشخصية

الاسم: هند خالد الضمور

الكلية: العلوم التربوية

التخصص: إدارة تربوية

السنة: 2012